



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Negocios
Internacionales**

**Plan de Negocios para la Exportación de Chips de Plátano Verde a Asunción –
Paraguay**

Laura Fernanda Uribe Velalcázar

Quito, Enero de 2020

Plan de negocios para la exportación de chips de plátano verde a Asunción -Paraguay

Por

Laura Fernanda Uribe Velalcázar

Enero 2020

Aprobado:

Ing. Roberto Apunte Zambrano, Mgt. – Tutor

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA – Presidente de Tribunal

Ing. Marco Vinicio Carrillo Guerrero, MEd – Miembro del Tribunal

Lic. María Belén Castillo Quintana, MBA – Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 31, enero, 2020
Ing. Roberto, Apunte, Z.

Aceptado y Firmado: _____ 31, enero, 2020
Ing. Marco, V, Carrillo, G.

Aceptado y Firmado: _____ 31, enero, 2020
Lic. María, B, Castillo, Q.

_____ 31, enero, 2020

Ing. Jefferson, G, Reyes S.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Laura Fernanda Uribe Velalcázar, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocios para la Exportación de Chips de Plátano Verde a Asunción -Paraguay**. es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Laura Fernanda Uribe Velalcázar

Correo electrónico: lauribeve@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Laura Fernanda Uribe Velalcázar, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Plan de Negocios para la Exportación de Chips de Plátano Verde a Asunción –Paraguay; autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, enero de 2020



Laura Fernanda Uribe Velalcázar

Correo electrónico: lauribeve@uide.edu.ec

Dedicatoria

Mi plan de negocios está dedicado a Dios, quien ha acompañado mi camino y siempre me ha levantado de mis innumerables tropiezos, enseñándome a enfrentar las adversidades sin desfallecer en el intento. A mis padres por su incondicional apoyo, quienes sin importar las calamidades me han brindado su comprensión y amor en los momentos más difíciles; gracias a mi madre porque sin sus enseñanzas, perseverancia y valores no hubiera llegado hasta esta instancia. Mi familia quienes han sido una motivación constante para culminar esta meta y para terminar mi hijo Pablo Antonio que algún día entenderá lo importante que fue culminar exitosamente la carrera de negocios internacionales.

Agradecimiento

No podría estar más agradecida con Dios, por ser la luz incondicional que ha guiado mi camino, con nuestra madre la Virgen María porque nadie como ella conoce la realidad de cada paso dado al realizar el plan de negocios. Y aprovechar una vez más en estas líneas, aunque nunca será suficiente, mi más grande agradecimiento y gratitud para mis padres Pablo y Patricia quienes durante 24 años han estado junto a mí de manera incondicional para levantarme de cada caída y ayudarme a volar cuando fue necesario.

Resumen Ejecutivo

Se ha propuesto una hoja de ruta que permite abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados para entender el entorno particular de la exportación de chips de plátano verde ecuatoriano a Asunción.

El presente plan de negocios es una herramienta que funciona como punto de partida para explicar por qué un snack ecuatoriano hecho a base de plátano verde merece ser parte también del mercado latinoamericano, si ya este producto se encuentra en países vecinos de Norteamérica, en Europa e incluso el mercado denominado el gigante asiático con estándares de calidad sumamente altos y consumidores con demandas muy exigentes surge la interrogante ¿Por qué no exportarlos dentro de Sudamérica, a un país en donde dicho snack únicamente es conocido por ser elaborado a base de harina?

¿La respuesta? Poner en marcha un plan de negocios en donde el objetivo sea atacar dicho nicho mercado que no ha sido atendido ni por producción local ni por importaciones. ¿A qué país nos referimos? Pues es Paraguay estando exactamente a 3207 km de distancia, y siendo Asunción su capital será el destino para llevar a cabo el plan de negocios basado en la exportación de chips de plátano verde.

Se pondrá en marcha la estrategia de precios de penetración en el mercado, fijando precios bajos con el objetivo de atraer a distribuidores interesados, que ingrese a las perchas y comercializarlo a un precio que pueda competir con productos similares. Los distribuidores en el mercado meta son los clientes directos de la empresa, para los cuales se utilizará la estrategia de empuje (push strategy) que “implica” empujar el producto hacia el consumidor final a través de los canales de distribución. Es de este modo que se prevé un 47% el margen de rentabilidad y un crecimiento inicial anual del 2% (Cieplik, 2018).

El diseño organizacional de la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde se basa en una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización, serán 15 las personas involucradas en el proceso de administración de la planta y producción del snack. Dicha planta se encontrará en Santo Domingo de los Tsáchilas y la materia prima llegará directamente desde el Carmen – Manabí.

Abstract

A roadmap has been proposed, it allows us to approach the expected and unexpected opportunities and obstacles to understand the particular environment of how to export Ecuadorian plantain chips to Asunción.

This business plan is a starting point to explain why an Ecuadorian plantain chip deserves to also be part of the Latin American market. If today we can find it in our neighbor North America, in Europe and even in Asia, where the quality standards are very high and we find consumers with fussy demands, the question arises. Why not export these chips in South America, to a country where it is possible just to find this kind of snack made out of flour?

The answer? Implement a business plan where the aim is to attack the market niche that has not been met by local production or imports. What country do we refer to? It is Paraguay being exactly 3207 km away and being Asuncion its capital, it will be the destination to carry out the business plan based on the export of plantain chips.

The penetration pricing strategy will be the hook to attract interested distributors, setting low prices with the purpose of entering the hangers and commercializing it at a price that can compete with similar products. The distributors in the target market are the direct customers of the company, for which the push strategy will be used, which "implies" pushing the product towards the final consumer through the distribution channels. It is in this way that the profit margin should be around 47% and also an initial annual growth of 2% (Cieplik, 2018).

The organizational design of Chifler Cía. Ltda. is based on a structure of tasks, responsibilities and authority relationships within the organization, 15 people will be involved in the process of plant management and snack production. This plant will be

located in Santo Domingo de los Tsáchilas and the raw material will arrive directly from El Carmen – Manabí.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xv
Lista de Figuras	xviii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Alcance	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Análisis Situacional	3
Macroambiente	3
Microambiente.....	5
Resumen	10
Capítulo 2: Investigación de Mercados	11
Los consumidores: Criterios de segmentación del consumidor, perfil y características	11
Análisis cuantitativo respecto de la aceptación del producto	13
Análisis cuantitativo: Proyección estimada de la demanda.....	15
Calculo estimado de las ventas.....	16
Flujo de ingresos proyectados	16
Resumen	17
Capítulo 3: Plan de Marketing.....	18
Establecimiento de Objetivos	18
Criterios de marketing	19
Formulación de Estrategias	19

Estrategia de venta.....	19
Estrategia de precio.....	20
Estrategia de distribución	21
Estrategia promocional	22
Aplicaciones Marketing Mix	23
Resumen	24
Capítulo 4: Estudio Técnico	26
Tamaño del Proyecto	26
Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio	26
Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de Localización	31
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio	33
Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos del Negocio y su Nivel de Acceso	34
Procedimiento de exportación	38
Resumen	38
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional.....	39
Diseño Organizacional. Estructura y Descripción Funcional.....	39
Directorio.....	40
Gerencia general	40
Departamento administrativo.....	41
Departamento de finanzas y contabilidad.....	41
Departamento de comercio exterior.....	42
Departamento de producción, marketing y logística	42
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización	44

Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de Subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño.....	44
Políticas de selección.....	45
Contratación y capacitación.....	46
Remuneración.....	47
Evaluación de desempeño.....	48
Análisis del Marco Normativo	49
Constitución de la empresa.....	49
Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio.....	53
Resumen	54
Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto	56
Costos de Inversión, Análisis Comparativo	56
Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo	57
Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis Comparativo	63
Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio.....	66
Evaluación Financiera	66
Estado de situación inicial	67
Estado de flujo de efectivo	67
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	68
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación).....	69
Análisis de sensibilidad	71
Balance del proyecto.....	72
Instrumento de respaldo de crédito.....	73
Resumen	74

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	77
Conclusiones.....	77
Recomendaciones	80
Referencias	82
Apéndice A: Maquinaria involucrada en el proceso de producción de chips de plátano verde.....	87
Apéndice B: Instrumento de Investigación de Mercado.....	89
Apéndice C: Resultados del Instrumento de Investigación de Mercado.....	91

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Distribución de productores de plátano verde por tamaño de hectáreas</i>	6
Tabla 2 <i>FODA cruzado</i>	9
Tabla 3 <i>Demanda asunciense anual de fundas de chips de plátano verde durante los próximos 5 años.</i>	15
Tabla 4 <i>Ingresos anuales de acuerdo a la demanda</i>	16
Tabla 5 <i>Flujo de Ingresos Chifler Cía. Ltda. del 2018 al 2022</i>	17
Tabla 6 <i>Aplicación del Marketing Mix</i>	23
Tabla 7 <i>Capacidad de producción de cada máquina</i>	28
Tabla 8 <i>Comparación de la capacidad de la planta con la demanda en el primer año</i>	29
Tabla 9 <i>Especificaciones de las máquinas involucradas en el proceso de producción</i>	30
Tabla 10 <i>Método cuantitativo por puntos</i>	31
Tabla 11 <i>Procesos involucrados en la producción de chips de plátano verde</i>	35
Tabla 12 <i>Perfiles profesionales requeridos en Chifler Cía. Ltda.</i>	44
Tabla 13 <i>Inversión Inicial de Chifler Cía. Ltda.</i>	56
Tabla 14 <i>Estructura y Procedencia del Capital de Chifler Cía. Ltda.</i>	57
Tabla 15 <i>Costos Directos e Indirectos de Materia Prima Variables</i>	57
Tabla 16 <i>Costos Fijos de Planta</i>	59
Tabla 17 <i>Gastos Fijos Administrativos</i>	59
Tabla 18 <i>Sueldos Fijos Administrativos y Producción</i>	59
Tabla 19 <i>Inversión de Capital (Capex) Chifler Cía. Ltda.</i>	60
Tabla 20 <i>Gastos de Constitución Chifler Cía. Ltda.</i>	62

Tabla 21 <i>Capital de Trabajo de Chifler Cía. Ltda.</i>	62
Tabla 22 <i>Inversión Inicial de Chifler Cía. Ltda.</i>	63
Tabla 23 <i>Control de Mano de Obra y Personal</i>	64
Tabla 24 <i>Costos Indirectos de Producción</i>	64
Tabla 25 <i>Costos Fijos de Exportación</i>	64
Tabla 26 <i>Costos Fijos Agencia Carguera Logistik Alliance</i>	65
Tabla 27 <i>Costos incoterm Delivered Duty Paid – DDP</i>	66
Tabla 28 <i>Cálculo Demostrativo del Punto de Equilibrio</i>	66
Tabla 29 <i>Estado de Situación Inicial de Chifler Cía. Ltda. al 2018</i>	67
Tabla 30 <i>Estado de Flujo de Efectivo de Chifler Cía. Ltda.</i>	68
Tabla 31 <i>Estado de Resultados de Chifler Cía. Ltda.</i>	69
Tabla 32 <i>Costo Promedio de Capital WACC</i>	70
Tabla 33 <i>TMAR Ponderada</i>	70
Tabla 34 <i>TMAR Ponderada vs. WACC</i>	70
Tabla 35 <i>Cálculo del TIR y VAN según variación de flujos</i>	71
Tabla 36 <i>Cálculo del TIR y VAN según variación de inversión</i>	71
Tabla 37 <i>Estado de Situación Financiera de Chifler Cía. Ltda.</i>	73
Tabla C1. <i>Resultado estadístico primera pregunta del instrumento de evaluación.</i>	91
Tabla C2. <i>Resultado estadístico segunda pregunta del instrumento de evaluación.</i>	91
Tabla C3. <i>Resultado estadístico tercera pregunta del instrumento de evaluación.</i>	92
Tabla C4. <i>Resultado estadístico cuarta pregunta del instrumento de evaluación.</i>	93

Tabla C5. <i>Resultado estadístico quinta pregunta del instrumento de evaluación.</i>	93
Tabla C6. <i>Resultado estadístico sexta pregunta del instrumento de evaluación.</i>	94
Tabla C7. <i>Resultado estadístico séptima pregunta del instrumento de evaluación.</i>	95
Tabla C8. <i>Resultado estadístico octava pregunta del instrumento de evaluación.</i>	95
Tabla C9. <i>Resultado estadístico novena pregunta del instrumento de evaluación.</i>	96
Tabla C10. <i>Resultado estadístico décima pregunta del instrumento de evaluación.</i>	97

Lista de Figuras

Figura 1. Estrategia de promoción de empuje (push strategy)	22
Figura 2. Ubicación de la planta de producción de chips de plátano verde	32
Figura 3. Distancia entre la planta de producción y la finca bananera.....	32
Figura 4. Layout de la planta productora y oficinas de Chifler Cia. Ltda.....	34
Figura 5. Estructura del proceso de exportación Quito – Asunción. (Logistik Alliance, 2019).....	37
Figura 7. Logo de Chifler Cia. Ltda.	43
Figura 8. Aspectos a tomar en cuenta en la evaluación de desempeño.....	48
Figura A1. Rebanadora de Plátano industrial.....	87
Figura A2. Envasadora Vertical Para Chifles Con Pesadora Lineal	87
Figura A3. Centrifugadora De Volteo Industrial Para Botanas.....	87
Figura A4. Máquina sazoadora con cilindro sencillo.....	87
Figura A5. Freidor continuo con calentador externo.....	88
Figura C1. Resultado estadístico primera pregunta del instrumento de evaluación.....	91
Figura C2. Resultado estadístico segunda pregunta del instrumento de evaluación.....	92
Figura C3. Resultado estadístico tercera pregunta del instrumento de evaluación.	92
Figura C4. Resultado estadístico cuarta pregunta del instrumento de evaluación.	93
Figura C5. Resultado estadístico quinta pregunta del instrumento de evaluación.	94
Figura C6. Resultado estadístico sexta pregunta del instrumento de evaluación.....	94
Figura C7. Resultado estadístico séptima pregunta del instrumento de evaluación.....	95
Figura C8. Resultado estadístico octava pregunta del instrumento de evaluación.....	96

Figura C9. Resultado estadístico novena pregunta del instrumento de evaluación. 96

Figura C10. Resultado estadístico décima pregunta del instrumento de evaluación. 97

Capítulo 1: Introducción

El capítulo a desarrollarse a continuación explica porque un snack ecuatoriano hecho a base de plátano verde merecer ser parte también del mercado latinoamericano, si ya este producto se encuentra en países vecinos de Norteamérica, en Europa e incluso el mercado denominado el gigante asiático con estándares de calidad sumamente altos y consumidores con demandas muy exigentes surge la interrogante ¿Por qué no exportarlos dentro de Sudamérica, a un país en donde dicho snack únicamente es conocido por ser elaborado a base de harina? ¿La respuesta? Poner en marcha un plan de negocios en donde el objetivo sea atacar dicho nicho mercado que no ha sido atendido ni por producción local ni por importaciones. ¿A qué país nos referimos? Pues es Paraguay estando exactamente a 3207 km de distancia. (Google, 2018) y siendo Asunción su capital será el destino para llevar a cabo el plan de negocios basado en la exportación de chips de plátano verde.

Introducción

Geográficamente Ecuador se encuentra en la capacidad de producir plátano verde los 365 días del año; resaltando que esta representa una ventaja competitiva para el país. Siendo este la materia prima para la elaboración de chips de plátano verde, no existen inconvenientes en su producción durante ninguna época del año. En nuestro país este snack está disponible desde la tienda de barrio hasta en grandes cadenas de supermercados, convirtiéndolo en un producto popular, sin embargo, no sucede lo mismo en Asunción. Productores paraguayos optan por elaborar este tipo de snacks con harina de plátano que resulta un producto no tan atractivo al consumidor por su consistencia y sabor. Invitando al producto ecuatoriano, cuya calidad indiscutiblemente es superior, a pisar terreno paraguayo y enfrentarse a un nicho de mercado, con un potencial enorme, que no ha sido explotado.

Han sido fuentes de información secundarias las cuales han demostrado que el snack ecuatoriano a base de plátano verde, ya se encuentra presente en ferias internacionales como Winter Fancy Food (Estados Unidos), Biofach y Anuga (Alemania), Foodex (Japón), Sial (Canadá) y World Food (Turquía), mercados que ya conocen la existencia y la libre competencia de un snack de este tipo, nuestro objetivo es lograr la penetración en un mercado poco explorado.

Con los antecedentes previamente señalados, acerca de la presencia de chips de plátano verde alrededor del mundo, se pretende ubicar a Paraguay en otro de los países consumidores de un producto de exportación de origen ecuatoriano.

Justificación

Un snack de plátano verde, hecho de barraganete ecuatoriano con calidad de exportación que actualmente se encuentra en mercados asiáticos, europeos y norteamericanos, merece formar parte del mercado sudamericano, un mercado como Paraguay debe ser atendido con snacks 100% a base de plátano verde que no contengan harinas, harinas que a pesar de ser producidas en Paraguay resulta ser alrededor de 70% más cara debido al proceso que conlleva su elaboración y además contiene gluten por sus ingredientes añadidos, así lo manifiesta la revista Infocampo de Argentina.

(Infocampo, 2017)

Alcance

El plan de negocios busca acaparar con chips de plátano verde el mercado asunciense, en los próximos cinco años compartir las preferencias de los consumidores de snacks tradicionales paraguayos con este snack exportado desde Ecuador, aprovechando la materia prima con disponibilidad permanente en nuestro país y los conocimientos adquiridos por la autora durante cinco años que ha durado la carrera de negocios internacionales en la Universidad Internacional de Ecuador. Paralelamente en

un mercado globalizado que crece aceleradamente la propuesta buscará diferenciarse con presentaciones y sabores que atraigan hasta a los paladares más exigentes. A todo esto, se suma todos los procesos de cosecha de plátano verde que son sustentados de manera directa por las certificaciones internacionales con las que muchas de las empresas respaldan su producto. Como resultado lograr que los chips a base de plátano verde, sea el snack que miles de ciudadanos asuncienses prefieran al momento de generar su compra.

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la exportación de chips de plátano verde a Asunción-Paraguay durante los próximos 5 años, aplicando técnicas de ingeniería en negocios internacionales.

Objetivos Específicos

1. Preparar un estudio técnico que considere el tamaño, capacidad y nivel de acceso del negocio a través de su diseño, estructura y descripción funcional.
2. Identificar la demanda, el mercado meta, así como el comportamiento y aceptación de chips de plátano verde por parte del consumidor en Asunción mediante una investigación de mercado con análisis cualitativo y cuantitativo.
3. Elaborar un plan de marketing mix con estrategias de venta, precio, distribución y promoción del snack en Asunción.
4. Realizar una evaluación financiera del proyecto, que analice costos de inversión, operación y mantenimiento del negocio desde Quito hacia Asunción.

Análisis Situacional

Macroambiente

Factores sociales. El plátano verde después del arroz, trigo y maíz, es considerado como uno de los productos básicos de la dieta alimenticia especialmente en

países que se encuentran en vías de desarrollo, que, junto con las raíces y tubérculos, aporta el 40% total de oferta de alimentos en términos de calorías, pues así lo manifiesta el Informe técnico sobre disponibilidad de alimentos en Sudamérica. (Conecta Rural, 2017). Está ahí la oportunidad de aprovechar los beneficios del snack y destacarlos en las estrategias de promoción para que resulte atractivo al segmento que se busca atacar, destacando sus grandes propiedades nutritivas para competir con snacks tradicionales consumidos en Asunción, al ser un producto desconocido para muchos ciudadanos de la capital paraguaya hay que penetrar con propiedades diferenciadoras y atractivas para el mercado meta.

Factores económicos. El Foro Económico Mundial presentó los resultados del Índice Desarrollo Inclusivo 2018, dicho índice mide niveles de desarrollo y crecimiento económico, de inclusión, equidad y sostenibilidad de los países. En un listado de los 74 países considerados emergentes, nuestro mercado meta, Paraguay sorprendió al ubicarse entre los 20 primeros, al haber obtenido una calificación de 4.19 puntos sobre 7 puntos, así superando a grandes economías emergentes del continente como ser las de Argentina, México, Brasil y Colombia. (Foro Económico Mundial, 2018).

En el área de desarrollo y crecimiento, señala que el PIB per cápita se calculó en USD 3.928, el porcentaje de empleo en 67,7% y la esperanza de vida en 65,2 años. Como segundo punto la inclusión, indica que la pobreza extrema está en 7,4% y el coeficiente de ingreso Gini en 44,9, (Dirección General de Estadísticas y Censos - Paraguay, 2018). En lo que se refiere al tema de impuestos y aranceles, contamos con un beneficio a importadores al ser un país asociado al Mercosur, siendo estos el 0% en cuanto a gravamen aduanero y en lo que se refiere al Dto. 13.087/96 (por personal aduanero afincado en el exterior) son US\$ 0, (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Todos estos argumentos antes mencionados impulsan a que las exportaciones de chips de plátano verde desde nuestro país sean bien recibidas, gracias a una economía que presenta cifras favorables y un crecimiento evidente, con un mercado que busca seguir creciendo, población económicamente estable significa que el mercado es capaz de regular la economía como lo manifestó Adam Smith.

Factores demográficos. Ecuador cuenta con algunas variedades importantes de plátano verde, entre las que se destacan el barraganete, maqueño y dominico, variedades que colaboran con la factibilidad del plan de negocios, destacando su mayor producción en época de invierno, aunque es producido durante todo el año, variedad de mayor exportación del Ecuador, largo de la fruta 22 y 30 cm, ancho de la fruta 2 a 5 cm, dedos 22 a 44 por mano. En este sentido, la mayor superficie de siembra es 230.000 hectáreas de banano y plátano; se concentra en tres provincias del litoral, Guayas, Los Ríos y El Oro (92%) y el resto en las otras siete provincias que equivale al (8%) de la producción nacional, cifras arrojadas por el MAGAP. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017)

Microambiente

Proveedores. En las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos, es en donde se concentra mayoritariamente la producción de nuestra materia prima; las mismas que abarcan el 41%, 34% y 16% de los productores, respectivamente. Siendo El Oro, la provincia en donde se sitúan la mayor parte de los pequeños productores de banano del país (aproximadamente 42%), mientras que en Guayas y Los Ríos encontramos a los grandes productores. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017)

Según el registro del Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), el Ecuador tiene al momento 162.236 hectáreas sembradas de plátano verde y cuenta con 4.473 productores del mismo, ver Tabla 1:

Tabla 1

Distribución de productores de plátano verde por tamaño de hectáreas

Distribución por tamaño de hectáreas	Hectáreas sembradas	Número de Productores
0-30 (pequeños)	35.685	3.480
>30 ≤100 (medianos)	57.486	800
100 o más (grandes)	69.063	193
Total	162.236	4.473

Adaptado de Catastro Bananero/MAGAP - Ministerio de Comercio Exterior

Como se muestra en la tabla, el 78% de los productores de plátano verde del país son de pequeñas empresas, y si se suma a los medianos se alcanza el 95.6%. Las cifras muestran que materia prima para poner en marcha el negocio no faltará. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017). Por cuestión de cercanía El Carmen, la cuarta urbe más grande y poblada de la Provincia de Manabí, será la ciudad proveedora de plátano barraganete. El comercio es muy activo, especialmente a través de la carretera Quito - Santo Domingo - El Carmen, las mismas que actualmente ya son de primer orden. (Manabí Gobierno Provincial, 2016)

La ventaja competitiva que favorece al proyecto es que la riqueza del cantón ha permitido generar grandes volúmenes de materia prima y productos diversos que han servido para la exportación externa y el abastecimiento interno.

Competidores. Si hablamos de productores-exportadores de chips de plátano verde en nuestro país podemos destacar la presencia de “Platayuc” con 7 años en el mercado han llegado a Canadá, Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Francia, por otro lado, la empresa manabita Plantain Republic con sus snacks de plátano llega a 33 países de Asia Europa y América señalando que el 50% de la producción se vende en EE.UU. (La Nación, 2015). La producción restante se vende en Europa y Asia. El producto no se vende en Ecuador. A esta lista se suma Inalecsa, que amplió su mercado internacional con la exportación de su producto estrella, Tortolines, hacia Gabón

(África), Nueva Zelanda y Perú, estos países se suman a un plan de comercialización que encabeza EE.UU. (A través de la cadena Walmart) y España (Carrefour). También, lo integran otras naciones entre las que se encuentran Italia, Hungría y Suiza. Sin embargo, los planes de crecimiento no se detendrán allí. De acuerdo con César Hernández, gerente de Marketing de Inalecsa, el interés a corto plazo es fortalecer la presencia de la marca en más países del continente europeo y de Centroamérica. (connect americas, 2016)

Después de haber analizado a los tres productores-exportadores más fuertes de nuestro país de chips de plátano verde, se evidencia que entre sus prioridades no está la atención a las necesidades del mercado paraguayo. Las exportaciones ecuatorianas de snacks tienen como destino principalmente los mercados de Holanda, Alemania, Rusia, España, Francia; Japón; Canadá, Estados Unidos, Argentina y Colombia. Brindando la oportunidad perfecta para que el plan de negocios se ponga en marcha con un nicho de mercado no atendido.

Clientes. Según la publicación “Proyección de la Población por Sexo y Edad según Distrito, 2000-2025” al 2018 contará con 523,184 habitantes, si se excluye a niños (0 – 14 años) que suman 131,960 habitantes y personas de edad avanzada (65 años y mayores) que por otro lado son en total 51,382 habitantes, contaremos con una población de 339,842 habitantes que representan el 64.96% del global de la población asunciense. (Dirección General de Estadísticas y Censos - Paraguay, 2018)

Por cuestión de logística llegar a todas esas personas será más sencillo a través de distribuidores, ejemplo de ello es la Cadena Superseis que, con 46 años de historia en el país, trabaja bajo el compromiso de ofrecer a las familias un servicio eficiente, responsable y seguro. Es la marca preferida de los clientes, según el ranking de la Cámara de Anunciantes del Paraguay (CAP.), gracias a su política de innovación,

expansión y calidad. (Cámara de Anunciantes del Paraguay, 2018). Cuenta con 22 locales ubicados estratégicamente en Asunción, Gran Asunción, Departamento Central, así también como en el interior del país. Se tiene contacto directo con el Sr. Christian Cieplik, director general de la cadena, que puede ser una pieza clave para la distribución del producto inicialmente en Asunción y después llegar a otras sucursales.

Productos sustitutos. Si mencionamos los snacks más consumidos en Paraguay destacamos chips de camote y mandioca, mantequilla de cacahuete clásica natural, chips de coco tostado (caramelo y sal marina), pudín (chocolate), mantequilla de almendra natural, jerky natural de carne de res, packs prácticos de miel de manuka y chips de harina de plátano verde (salados). (Cieplik, 2018)

Las nuevas “tejas” de la empresa Guazú elaboradas a base de cereales integrales (arroz, avena, trigo, maíz), vienen en 4 sabores: integral, queso cheddar, banana & canela y hierbas finas & tomate. Todos pertenecen a una línea de snacks multicereales que no contienen grasas trans; actualmente la empresa produce unos 15.000 paquetes por mes, que ya están a la venta en los principales supermercados, aunque a corto plazo esperan alcanzar los 30.000 por mes. Por otro lado, la firma paraguaya Blulane SRL lanzó al mercado Fichas de mandioca, se trata de un alimento tan autóctono y consumido entre personas de distintas edades y rangos sociales a lo largo y ancho del país. Marcas reconocidas lanzaron nuevos productos, como Arcor que lanzó “una nueva generación de snacks”, las papas fritas Saladix saborizadas. En lo que respecta a las preferencias los extruidos o bocaditos de maíz son los más demandados y en segundo lugar las papas fritas. (Infonegocios, 2017).

Tabla 2

FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA cruzado de la empresa		Diversidad de proveedores de materia prima	Producto desconocido en el mercado meta.
		Capacidad de producción alta con políticas de responsabilidad social.	Falta de experiencia en el mercado asunciense.
		La empresa elabora snacks con calidad de exportación.	Bajo control de canales de distribución en Asunción.
		Liderada por personas conocedoras del tema de negocios y exportación	Posicionamiento y penetración de un producto nuevo en mercado extranjero.
O p o r t u n i d a s	Continuo crecimiento de la demanda en el mercado asunciense.	Estrategias F.O	Estrategias D.O
	Disponibilidad de crédito a través del plan “SOCIO PAÍS” de la CFN y otros créditos que ofrece el BNF.	Analizar el mercado de manera continua, buscando 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 de los chips de plátano verde.	Fijar 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.
	Tipo de cambio de la moneda paraguaya. (\$1,00 = ₡ 5.620)		
	Relaciones comerciales estrechas entre Ecuador y Paraguay.		
A m e n z a s	Las plantaciones de plátanos así como otros productos agrícolas están reduciendo y siendo suplantadas por plantaciones para BIO combustible sea este de caña, maíz, etc.	Estrategias F.A	Estrategias D.A
	Expectativa de aceptación del snack.	Estrategias de penetración en el mercado, con precios competitivos, que permitan incentivar al consumo de productos o snacks con características similares.	Mantener control del plan de marketing mix establecido por el distribuidor para el mercado meta, que incentiven al consumo de productos orgánicos y nutritivos.
	El sueldo básico aumentó, y esto aumenta los costos de producción.		
	Productos sustitutos autóctonos paraguayos.		

Adaptado de la matriz de análisis DAFO (FODA) - Roberto Espinosa

Resumen

Con el avance de la investigación para el desarrollo del plan de negocios, se evalúa la factibilidad del mismo, las fortalezas y oportunidades se sobreponen en cuanto se refiere a debilidades y amenazas, centrándonos en la empresa y su desarrollo como inexperta y primeriza en el mercado. Tanto el entorno interno como el externo han sido analizados, demostrando que ante todo la ubicación geográfica de nuestro país y la falta de atención por parte de exportadores ecuatorianos de chips de plátano verde al mercado asunciense, se convierten en los factores más importantes a la hora de impulsar el proyecto y ponerlo en marcha.

Capítulo 2: Investigación de Mercados

La investigación de mercado significa el punto de partida para determinar la viabilidad del plan de negocios para la exportación de chips de plátano verde. Será aquí en donde se identificarán y analizarán las condiciones y comportamientos más relevantes que rigen la dinámica del mercado asunciense con el propósito de encontrar la información que, combinada con la que será obtenida posteriormente, permitirá la construcción de una base sólida de información para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

Como conclusión al desarrollar la investigación de mercado, se puede visualizar de una manera real el panorama actual del entorno asunciense, en resumidas cuentas, quienes, y cuantas personas estarían interesadas por los chips de plátano verde, cuánto estarían dispuestos a pagar por los mismos, existen competencia en el mercado meta, tal vez productos sustitutos, que características tienen dichos productos y que interés generan en el público. Habiendo recabado toda esta información se puede conocer, de manera más acertada, la cantidad de unidades que se pretende producir y las características que los chips de plátano verde deben presentar para llegar al mercado meta.

Los consumidores: Criterios de segmentación del consumidor, perfil y características

Inicialmente segmentar Asunción parecía pisar en territorio desconocido, fue Darwin Beltrán, amigo cercano residente de Asunción hace ya cinco años quien supo indicar, para viabilidad del plan de negocios, el nombre de algunos barrios urbanos con mercado aparentemente abiertos a comprar snacks importados, investigando información relevante proveniente de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos en Paraguay, sobre los factores demográficos de cada uno se ha llegado a la

conclusión de que el plan de exportación será aplicado a lo largo y ancho de toda la capital paraguaya.

Basado en datos arrojados por la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos en Paraguay, se determina que este país al 2018 posee 7'052.983 habitantes; convirtiéndolo en un país pequeño en cuanto a densidad poblacional se refiere, la exportación se vería realmente limitada si segmentamos aún más Asunción, que según la publicación “Proyección de la Población por Sexo y Edad según Distrito, 2000-2025” al 2018 contará con 523,184 habitantes, si se excluye a niños (0 – 14 años) que suman 131,960 habitantes y personas de edad avanzada (65 años y mayores) que por otro lado son en total 51,382 habitantes, contaremos con una población de 339,842 habitantes que representan el 64.96% del global de la población asunciense. (Dirección General de Estadísticas y Censos - Paraguay, 2018).

Con información procedente de Feedback Networks, empresa que se dedica al desarrollo de plataformas tecnológicas eficaces para la recogida, análisis y gestión sistemática de la excelencia que perciben sus distintos grupos de interés, proporcionándoles información útil para la toma de decisiones, se calculó la muestra adecuada para realizar la investigación de mercado utilizando la fórmula para poblaciones finitas (Feedback Networks, 2016):

$$n = \frac{N \cdot Z_u^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_u^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{339,842 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (339,842 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 384 \text{ personas}$$

En donde:

N = Total de la población= 339,842;

Z_u= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%);

p = proporción esperada (0.5), donde deberemos considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores $p + q$ será invariablemente siempre igual a 1, cuando no contemos con suficiente información, le asignaremos $p = 0.50$ y $q = 0.50$;

d = precisión (en su investigación use un 5%; 0.05);

Con respecto a los resultados obtenidos, se debe aplicar la encuesta a 384 habitantes en Asunción. Para lo cual se optará por realizar preguntas de manera virtual a través de SurveyMonkey; plataforma de encuestas líder a nivel mundial que ofrece soluciones especializadas para facilitar la recopilación de opiniones y convertirlas en percepciones prácticas.

Serán 10 preguntas con respuestas de opción múltiple, que funcionará como un termómetro para analizar las condiciones y preferencias de los potenciales consumidores, (SurveyMonkey, 2018).

Análisis cuantitativo respecto de la aceptación del producto

Habiendo encuestado a 384 habitantes en Asunción a través de una plataforma virtual, con un cuestionario de 10 preguntas, buscamos recoger información acerca de la aceptación, conocimiento y condiciones de compra del producto; los resultados han sido favorables y alentadores.

Como primer punto tenemos que el 63,28% de los encuestados (243 asuncienses) conoce o ha probado snacks a base de plátano verde, recalcando que dichos snacks no deben ser elaborados base de harina de plátano, esto se ve reflejado en que el 79,95% (307 asuncienses) de la muestra expone que no existen marcas que ofrezcan ese tipo de snacks, cuando apenas el 20% (77 asuncienses) manifiesta que si existen marcas competidoras en el mercado con respuestas como: “Platanitos”, “Juan Valdez” y “no recuerdo traen de Bolivia”. Lo estimulante de estos resultados es que a

pesar de que existe “competencia” en el mercado meta el 36,72% (141 asuncienses) de la muestra ni siquiera ha escuchado a acerca de los chips de plátano verde, y es justamente allí en donde se debe atacar dicho segmento de mercado que no ha sido atendido.

En cuanto a producto se refiere, se buscaba saber cuál sería el sabor predilecto por los posibles consumidores, la encuesta arrojó con porcentajes iguales de 35,16% (135 asuncienses respectivamente) que simplemente sal y ajo son los favoritos, el limón ocupaba el tercer lugar con 15,10% (58 asuncienses) y con apenas 7,29% (28 asuncienses respectivamente) la cebolla y el ají eran los dueños del cuarto y quinto lugar. Así mismo el 78,91% (303 asuncienses) los preferiría con una textura delgada en contraste con el 21,09% (81 asuncienses) que los preferiría gruesos.

En cuestión de precios el 43,49% (167 asuncienses) pagaría 5.000 guaraníes lo que se traduce en 0,89 centavos de dólar por el producto, mientras que el 28,39% (109 asuncienses) estaría dispuesto a pagar 3000 guaraníes o 0,53 centavos de dólar y el 14,06% (54 asuncienses) pagarían respectivamente 4000 guaraníes o 0,71 centavos de dólar y 6000 guaraníes o 1,07 dólares; en lo que se refiere a la presentación la preferida por los consumidores potenciales es la de 75 gramos así lo demostró el 51,82% (199 asuncienses) de los encuestados, mientras que la presentación de 125 gramos es la segunda preferida con 32,29% (124 asuncienses) de aceptación y finalmente las presentaciones de 50 y 250 gramos cada una con respectivamente 8,07% (31 asuncienses) y 7,81% (30 asuncienses) de preferencia entre los consumidores. Dentro de este empaque el producto será algo visible pues el 83,33% (320 asuncienses) de los participantes de la encuesta lo prefiere así.

Afortunadamente el 60,16% (231 asuncienses) manifestó que sería extremadamente probable o muy probable que si el producto estuviera disponible lo

compraría, el 27,08% (104 asuncienses) aseguró que sería algo probable que lo adquiriera mientras que apenas el 12,76% (49 asuncienses) admitió que sería no tan probable que lo comprara. Del mismo modo el 50% (192 asuncienses) afirmó que recomendaría el producto a sus familiares o amigos y el 46,61% (179 asuncienses) aseguró que sería extremadamente probable o muy probable que consuma un snack orgánico de origen ecuatoriano. Todos estos resultados han sido arrojados después de la investigación de mercado realizada a través de una plataforma digital que a la distancia ha permitido recolectar información de suma importancia para analizar la viabilidad del negocio.

Análisis cuantitativo: Proyección estimada de la demanda

Segmento – Asunción:

523,184	Asuncienses
- 183,342	Personas menores de 14 años y mayores de 66
<u>339,842</u>	Personas entre 15 y 65 años
215,052	Personas que conocen acerca de chips de plátano verde
204,449	Personas que comprarían el producto si estuviera disponible

Tabla 3

Demanda asunciense anual de fundas de chips de plátano verde durante los próximos 5 años.

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda anual (unidades)	0	1'800,000	1'836,000	1'872,720	1'910,174

Demanda mensual 150,000 Fundas

Tasa de crecimiento de 2%

Nota. Se ha fijado un 2% para la tasa de crecimiento pues el Sr. Christian Cieplik, director general de la cadena de supermercados Superseis en Asunción, manifestó que dicha tasa se está manejando entre en 1 y el 3% en el crecimiento del consumo de snacks; concluyendo que lo idóneo será proyectar un 2%. (Cieplik, 2018)

Calculo estimado de las ventas

Segmento - Asunción:

523,184	Asuncienses
- 183,342	Personas menores de 14 años y mayores de 66
<u>339,842</u>	Personas entre 15 y 65 años
215,052	Personas que conocen acerca de chips de plátano verde
204,449	Personas que comprarían el producto si estuviera disponible

Tabla 4

Ingresos anuales de acuerdo a la demanda

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Demanda anual (unidades)	0	1'800,000	1'836,000	1'872,720	1'910,174
Precio unitario de costo (US\$ / unidad)	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95	\$ 0,95
Ingreso por venta	\$ -	\$1.710.000	\$1.744.200	\$1.779.084	\$1.814.666

Demanda mensual	150,000 Fundas
Tasa de crecimiento de	2%

Flujo de ingresos proyectados

El primer paso es determinar el flujo de inversión. Éste busca establecer cuál debe ser el montaje, la instalación y puesta en marcha de la actividad, antes de que empiece a funcionar. Al inicio sólo hay desembolsos con ocasión de la inversión en activos tangibles e intangibles (maquinaria, licencias, aranceles paraguayos, entre otros) y en el capital disponible para realizar la actividad, respectivamente. A ello se le deben disminuir los préstamos tomados por la empresa. El flujo de inversión específico en este caso es de \$ 900,000 para el primer año, si nos enfocamos en proveer de chips de plátano verde a toda la ciudad de Asunción.

Segmento - Asunción:

Tabla 5

Flujo de Ingresos Chifler Cía. Ltda. del 2018 al 2022

AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por venta	\$ -	1.710.000	1.744.200	1.779.084	1.814.666
Flujo de inversión	\$ -	900.000	918.000	936.360	955.087
Flujo de ingresos	\$ -	810.000	826.200	842.724	859.579

El Valor Presente Neto: será de \$ 17.100. Esto quiere decir que se recuperará la inversión, se obtendrá la rentabilidad esperada y un beneficio adicional de \$ 8.100. Ello muestra que el proyecto es viable y conveniente. Esta misma conclusión se puede ver en el análisis beneficio–costo. Se generarán \$ 0,90 centavos por cada dólar invertido en el proyecto lo que significa que se recupera lo invertido y se obtienen rendimientos superiores a los esperados.

Resumen

Ha sido un extenuante capítulo y ha marcado un antes y un después en el desarrollo del plan de negocios, con cifras es evidente la valoración de la viabilidad del proyecto, con un 38% el margen de rentabilidad y un crecimiento inicial anual del 2% es positivo y las cifras son alentadoras a nivel de la capital de Paraguay. Gracias a la investigación de mercado se han obtenido datos que impulsaron el desarrollo de las cifras financieras, así con estos pasos se prevé éxitos en lo que a desarrollo del negocio se refiere.

Capítulo 3: Plan de Marketing

La finalidad de esta sección es básicamente la administración de relaciones perdurables con los clientes asuncienses que permita llegar de una manera eficaz a los clientes potenciales con éxito. Los chips de plátano verde, al ser un producto que aún no es conocido por el 100% del mercado (SurveyMonkey, 2018), buscan atraer y retener clientes, para poder mantenerse. Partiendo de esa idea, es evidente que sin el marketing y sin la acción publicitaria, el cliente no conocería Chifler Cía. Ltda. ni tampoco cuál es el producto que oferta con todas sus características; como consecuencia, nunca se podrá lograr el índice de ventas que se pretende ni mucho menos posicionarse en el mercado paraguayo. Así el objetivo final del plan de marketing no es otro que definir por qué los chips de plátano verde son mejor que aquellos hechos a base de harina de plátano o los snacks autóctonos de Asunción.

Establecimiento de Objetivos

El plan de negocios pretende impulsar una empresa productora y exportadora de chips de plátano verde, mediante un plan de marketing que atraiga y fidelice a clientes, sin embargo al no tener una relación de contacto directo con el consumidor final la estrategia para fortalecer este punto débil está basada en los lineamientos de diferenciación del producto; enfocando los esfuerzos de marketing en material publicitario P.O.P. por sus siglas en inglés *Point of purchase* o de manera textual punto de compra, que corresponde al conjunto de objetos como mostradores, letreros, estructuras, equipamiento y otro material que son usados para identificar y/o promover el producto para suportar las ventas al por menor, así lo define El Instituto de la Publicidad del Punto de Venta (POPAI), (POPAI: The Global Association for marketing at Retail, 2017). Como segundo punto con el propósito de un crecimiento

sostenido, se buscará ser parte de la feria internacional Expo Alimentos Paraguay con un stand que permita encontrar nuevos y más eficientes canales de distribución.

Criterios de marketing

El profesor E. Jerome McCarthy, en 1960, sintetizó el concepto de Marketing Mix a 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. Esta mezcla comercial establecerá los parámetros para el desarrollo del presente capítulo.

Producto. Engloba las especificaciones de los propios productos, y cómo se relaciona con el usuario final sus necesidades y deseos.

Precio. Monto de dinero que se intercambia por el producto. Se puede incluir métodos de fijación de precios de manera óptima en el ámbito de la ciencia de fijación de precios.

Plaza (o distribución). se refiere a la forma en que el producto llega al cliente, en ocasiones puede referirse al canal por el cual se vende un producto o servicio.

Promoción. Esto incluye la publicidad, la promoción de ventas, publicidad y ventas personales, de marca y se refiere a los diversos métodos de promoción del producto, marca o empresa.

Formulación de Estrategias

Estrategia de venta

El cliente principal del plan de negocios son los distribuidores en el mercado meta, ejemplo de esto es la cadena Superseis. Distribuidores que se encargarán de realizar ventas en sus propias cadenas de autoservicios y otros que se dedicarán a atender minoristas con características y perfiles de consumidores como las siguientes:

Para competir en el mercado meta el objetivo es diferenciarnos de los snacks paraguayos tradicionales, y con ventajas nutritivas al tratarse de una variedad de

plátano verde como es el barraganete. El segmento elegido es amplio y por cuestiones de poder adquisitivo se encuentran personas entre 15 y 65 años.

Como principal táctica de venta se tiene ofertar un producto con calidad de exportación e importación, valor nutricional alto y que tenga la capacidad de saciar el hambre del consumidor; serán compromisos con el distribuidor en lo que a producto se refiere; en cuestión a logística se cumplirán con los plazos de entrega además de un precio competitivo que puede mejorar si los volúmenes de compra aumentan con el objetivo de fidelizar a los clientes directos y llegar a un nivel de exclusividad por parte de distribuidores. Para alcanzar objetivos de venta, contar material publicitario P.O.P. será clave, para impulsar que el consumidor final adquiera los chips de plátano verde; además de stands, afiches, banners, degustaciones y flyers, un manual con información sobre el producto será indispensable para que al consumidor potencial llegue el mensaje correcto y de la forma adecuada desde los productores hasta el consumidor final, sin malos entendidos ni errores de comunicación que podrían causar deficiencia en ventas y hasta pérdida de clientes en un mercado con producto en fase de entrada.

Estrategia de precio

Según la revista de negocios “5 Días”, de acuerdo a la encuesta realizada por la consultora CCR al primer semestre del 2017 se comercializó por un valor de US\$ 23 millones, lo que representa más de 2.700 kilos de snacks, todo esto se traduce en una importante fase de crecimiento para el mercado de snacks en Paraguay (5 días: pasión por los negocios, 2018). Por esta razón y por el nivel competitivo que existe, la empresa establecerá una estrategia de precios de penetración en el mercado, fijando precios bajos con el objetivo de atraer a distribuidores interesados, que ingrese a las perchas y comercializarlo a un precio que pueda competir con productos similares, que en la cadena Superseis oscilan entre 2,550 (\$0.45) y 13,550 (\$2.40) guaraníes. De este modo,

tomando en cuenta un porcentaje de ganancia por escala de distribución del 19%, la empresa decide establecer para:

- La presentación de 70 gramos, al precio de venta por caja de 30 unidades al distribuidor será de \$23,10, lo cual representa un precio unitario de \$0,77, es decir el precio sugerido de venta al consumidor es de \$0,95 por unidad, lo que equivale a 5.300 guaraníes aproximadamente.

Los precios anteriormente son similares a los que mantienen los productos sustitutos en Asunción, pues los consumidores basarán sus opiniones del valor de un producto en los precios que los consumidores cobran por los productos que tienen el mismo uso o función, así lo determina Kotler en su libro *Fundamentos de marketing*, (Kotler & Gary, 2008).

Estrategia de distribución

Los distribuidores en el mercado meta son los clientes directos de la empresa, para los cuales se utilizará la estrategia de empuje (*push strategy*) que “implica” empujar el producto hacia el consumidor final a través de los canales de distribución. Como empresa se buscará dirigir los esfuerzos de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan a los consumidores finales, como lo establece Kotler, (Kotler & Gary, 2008). Sin embargo, a corto plazo se implementará una combinación de estrategia de empuje y de atracción en donde la empresa dirigirá sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a que compren snacks de plátano verde; de este modo si la estrategia es eficaz, los consumidores demandaran el snack a los miembros del canal y de este modo se logrará que lo soliciten a los productores.

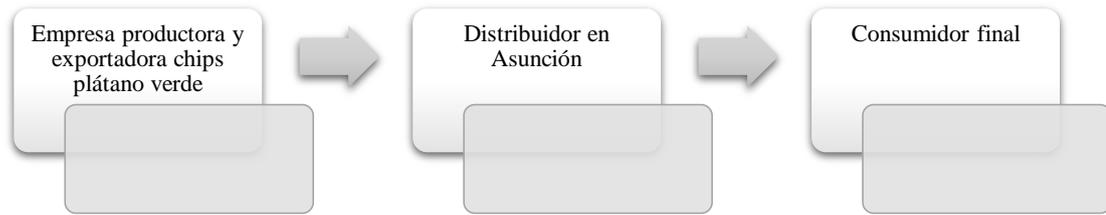


Figura 1. Estrategia de promoción de empuje (push strategy)
 Adaptado de *Fundamentos de marketing* (6a ed. Rev., p. 477), por P. Kotler, G. Armstrong, 2018, Quito, Ecuador: Pearson.

Estrategia promocional

La utilidad del material publicitario P.O.P. radica que la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde está haciendo su aparición en el mercado asunciense y se pretende hacerla conocida rápidamente sin tener que utilizar recursos para promocionarla en radio y televisión; medios que podrían ser utilizados una vez posicionado el producto en el mercado para fidelizar al cliente y se sienta más comprometido con la empresa.

La decisión de utilizar este tipo de estrategia radica en las ventajas que brinda a la hora de promocionar el producto, como por ejemplo menores gastos en publicidad, sin embargo, aumentan la imagen del producto y la cantidad de ventas. Además de que los beneficios son tanto para vendedores como para productores. En cuanto a vendedores estos pueden contar con mejores materiales, más completos dispositivos y exhibidores más atractivos en las tiendas de los que ellos mismos podrían hacer y diseñar. Ya que, como empresa productora y exportadora de chips de plátano verde, estos materiales serán ofrecidos a los vendedores a muy bajo costo y en algunos casos, cada vez más frecuente, a ningún costo. Pero, además, un buen material P.O.P. como el que se pretende elaborar, contribuirá a reforzar las ventas por impulso.

Por otro lado, para como productores, se considera los materiales en el punto de venta son el lazo más vital en la cadena de venta del producto. Ya que la publicidad

para la mayoría de los productos está limitada por el alto costo de los medios, los mensajes publicitarios sobre el producto deben ser reforzados a nivel de las tiendas. El material P.O.P ofrece este lazo de unión. Así, una campaña publicitaria que el consumidor haya visto u oído es expuesta de nuevo, justo en el punto de venta. Esta sinergia contribuye de manera dramática a completar el proceso de venta. Además, el material P.O.P. es el último mensaje que el consumidor usualmente recibe antes de la compra. Las decisiones pueden ser generalmente cambiadas por medio de un fuerte y efectivo material publicitario en el punto de venta. Finalmente, la publicidad en el punto de venta es en la mayoría de los casos el medio publicitario menos costoso para el anunciante (POPAI: The Global Association for marketing at Retail, 2017).

Aplicaciones Marketing Mix

Tabla 6

Aplicación del Marketing Mix

Producto	Precio
<p>Chips a base de plátano verde, puntualmente barraganete, cuidadosamente cosechado, rebanado y dorado en aceite vegetal, el snack no contiene aceites hidrogenados, colores o sabores artificiales, preservantes o estabilizadores, convirtiéndolo en un producto verdaderamente natural.</p> <p>Sus presentaciones de 70 y 125 gramos con empaques que permitan hacer visible el producto para el consumidor final, gran valor alimenticio y excelente sabor. La duración antes de que expire es de 90 días, tiempo suficiente que logrará la rotación del producto, con el impulso de la estrategia de promoción adecuado.</p> <p>El éxito del snack será convertirse en un producto alimenticio con alto valor nutricional de bajo costo, capaz de saciar el hambre y que ahorra tiempo al consumidor.</p>	<p>Estrategia de precios de penetración en el mercado, fijando precios bajos con el objetivo de atraer a distribuidores interesados. Tomando en cuenta un porcentaje de ganancia por escala de distribución del 19%, la empresa decide establecer los siguientes precios: La presentación de 70 gramos, al precio de venta por caja de 30 unidades al distribuidor será de \$23,10, lo cual representa un precio unitario de \$0,77, es decir el precio sugerido de venta al consumidor es de \$0,95 por unidad, lo que equivale a 5.300 guaraníes aproximadamente.</p>

Plaza	Promoción
<p>Se usará la estrategia de empuje (push strategy) que implica “empujar” el producto hacia el consumidor final a través de los canales de distribución. Como empresa se buscará dirigir los esfuerzos de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan a los consumidores finales, como lo establece Kotler. Sin embargo a corto plazo se implementará una combinación de estrategia de empuje y de atracción en donde la empresa dirigirá sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a que compren snacks de plátano verde.</p>	<p>La utilidad del material publicitario P.O.P. pretende hacer conocido los snacks de plátano verde rápidamente sin tener que utilizar recursos para promocionarla en radio y tv. En cuanto a vendedores estos pueden contar con mejores materiales, más completos dispositivos y exhibidores más atractivos en las tiendas de los que ellos mismos podrían hacer y diseñar, además contribuirá a reforzar las ventas por impulso. Por otro lado, para como productores los materiales en el punto de venta son el lazo más vital en la cadena de venta del producto. Además, el material P.O.P. es el último mensaje que el consumidor usualmente recibe antes de la compra.</p>

Adaptado de *Un enfoque de gestión* (6ª edición). E. Jerome McCarthy,

Resumen

Chips a base de plátano verde, puntualmente barraganete, cuidadosamente cosechado, rebanado y dorado en aceite vegetal, el snack no contiene aceites hidrogenados, colores o sabores artificiales, preservantes o estabilizadores, convirtiéndolo en un producto verdaderamente natural. Se pondrá en marcha la estrategia de precios de penetración en el mercado, fijando precios bajos con el objetivo de atraer a distribuidores interesados, que ingrese a las perchas y comercializarlo a un precio que pueda competir con productos similares.

Los distribuidores en el mercado meta son los clientes directos de la empresa, para los cuales se utilizará la estrategia de empuje (push strategy) que “implica” empujar el producto hacia el consumidor final a través de los canales de distribución. La utilidad del material publicitario P.O.P. (point of purchase) pretende hacer conocido los snacks de plátano verde rápidamente sin tener que utilizar recursos para promocionarla en radio y televisión. En cuanto a vendedores estos pueden contar con mejores materiales, más completos dispositivos y exhibidores más atractivos en las

tiendas de los que ellos mismos podrían hacer y diseñar, además contribuirá a reforzar las ventas por impulso.

Capítulo 4: Estudio Técnico

Teniendo claro que serán los chips de plátano verde el producto que será ofertado en Asunción, habiendo estimado la oferta y la demanda, debemos entonces evaluar cuáles son las capacidades técnicas con que contamos y cuáles necesitaremos para llevar adelante nuestra planta productora. La importancia del estudio técnico radica en que este pretende resolver las preguntas ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿cuánto? y ¿por qué? Producir los chips de plátano verde, es decir, todo aquello que este estrechamente relacionado con el funcionamiento y la operatividad de la planta de producción de chips de barraganete, (Vásquez, 2015).

Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño óptimo del proyecto, físicamente refiriéndonos, llegamos a la conclusión de que está directamente relacionado con la demanda del producto en Asunción. ¿Por qué sucede esto? La cantidad de bolsas a exportar define el tipo, tamaño y capacidad de maquinaria, la cantidad de materia prima a recibir diariamente, capacidad de almacenamiento en bodegas tanto de insumos como producto terminado, cantidad de trabajadores dentro de la empresa y otros factores que, al momento de convertirlos en una planta de producción, contribuyan sinérgicamente al desarrollo de una bolsa de chips de plátano verde con calidad de exportación.

Determinar la unidad de medida del tamaño y análisis de la capacidad del negocio

Al hablar de capacidad, es necesario determinar cuántas bolsas y kilos son demandados mensualmente y de acuerdo al estudio de mercado y los porcentajes obtenidos se sabe que serán necesarias 150.000 bolsas de 70 gramos que en kilos representan 10.500; pues será esta presentación la que ingrese a competir el primer año en el mercado paraguayo. Para conseguir esta cantidad fueron cinco las máquinas

seleccionadas involucradas en el proceso para conseguir dicha cantidad e incluso más si la demanda así lo amerita.

Con la rebanadora modelo TR 260, la freidora continua FEX, centrifugadora de volteo industrial, la máquina sazoadora LTSM-S y la envasadora vertical VFJ420 la planta de producción estará habilitada para volverse competitiva en el mercado asunciense, habiendo calculado sus capacidades por minuto, por hora, jornada laboral diaria y mensualmente.

Es necesario recalcar que la capacidad de cada máquina varía en relación a otras involucradas en el proceso.

Tabla 7

Capacidad de producción de cada máquina

Maquinaria de Producción	Capacidad por minuto		Capacidad por hora		Capacidad diaria (8 horas)		Capacidad mensual (20 días)	
	Bolsas	Kilogramos	Bolsas	Kilogramos	Bolsas	Kilogramos	Bolsas	Kilogramos
Rebanadora modelo TR 260	47	3,29	2820	197,40	22560	1579,20	451200	31584,00
Freidora continua FEX	22 – 71	1,6 – 5	1.320 – 4.260	96 – 300	10.560 – 34.080	768 - 2400	211.200 – 681.600	15360 – 48.000
Centrifugadora de volteo industrial	35	2,45	2100	147,00	16800	1176,00	336000	23520,00
Máquina sazonadora LTSM-S	42	2,94	2520	176,40	20160	1411,20	403200	28224,00
Envasadora Vertical VFJ420	24	1,68	1440	100,80	11520	806,40	230400	16128,00

Tomado de INCALFER srl – Industria Argentina, Shandong Linght M&E CO. Ltda. – Industria China, Mercado Libre Ecuador.

Al analizar la información recabada de los distintos fabricantes de las máquinas involucradas en el proceso de producción de chips de plátano verde, podemos llegar a la conclusión de que, produciendo 11.520 bolsas al día, para lograr cumplir la meta propuesta de 150.000 bolsas y exportarlas a Asunción, necesitaremos 15 días incluido el proceso de pelado que se lo realiza manualmente por las diferencias de forma, peso, largo y ancho de la materia prima.

Tabla 8

Comparación de la capacidad de la planta con la demanda en el primer año

Maquinaria de Producción	Capacidad mensual (20 días)		Requerimiento mensual		Aprovechamiento actual de la planta con:	
	Bolsas	Kilogramos	Bolsas 150.000	Kilos 10.500	Bolsas 150.000	Kilos 10.500
Rebanadora modelo TR 260	451200	31584,00	301%	301%	33%	33%
Freidora continua FEX	211.200 – 681.600	15360 – 48.000	454%	457%	22%	22%
Centrifugadora de volteo industrial	336000	23520,00	224%	224%	45%	45%
Máquina sazonadora LTSM-S	403200	28224,00	269%	269%	37%	37%
Envasadora Vertical VFJ420	230400	16128,00	154%	154%	65%	65%

Así es como el primer año de producción será a pena utilizado el 40% de la capacidad total de la planta en promedio, realizando el cálculo correspondiente a cada máquina utilizada a lo largo del proceso desde la rebanadora hasta la envasadora, área a tomar en cuenta para el crecimiento de la planta puesto que es la única máquina que sobrepasa el 50% de utilización de su capacidad frente a la demanda a envasar.

Mensualmente la planta es capaz de producir con ciertas modificaciones en cada máquina dos, tres y hasta cuatro veces más de lo planificado en lo que corresponde a bolsas de 70 gramos, como lo demuestra la quinta columna de la Tabla 6.

Habiendo realizado el análisis de la capacidad de cada máquina, es evidente que el área de producción se verá beneficiada en cuanto a eficiencia y eficacia en los procesos que involucra llegar al producto final con la adquisición de estas cinco máquinas, es por ello que para tener una noción más clara en cuanto a espacio físico a ocupar se refiere se presentan las dimensiones de cada máquina a utilizarse con información que contribuye a conocer un poco más del área de producción.

Tabla 9

Especificaciones de las máquinas involucradas en el proceso de producción

Máquina	Rebanadora	Freidora continua	Centrifugadora	Sazonadora	Envasadora
Modelo	TR-260	FEX	Volteo industrial	LTSM-S	VFJ420
Tamaño	1,5 * 1,6 * 2,3 = 5,52 m ²	3 * 4 * 6 = 72 m ²	1 * 1 * 1,1 = 1,1 m ²	4,5 * 0,9 * 2 = 8,1 m ²	3 * 3 * 3 = 27 m ²
Energía	Electricidad	Gas	Electricidad	Electricidad, gas, GLP, vapor	Electricidad
Material	Acero inoxidable de grado alimenticio				

Tomado de INCALFER srl – Industria Argentina, Shandong Linght M&E CO. Ltda. – Industria China, Mercado Libre Ecuador. Medidas corresponden a largo * ancho * alto.

En lo que se refiere a espacio ocupado por máquinas de rebanado, fritura, centrifugado de aceite, sazón y envase serán 116,72 m² los que serán necesarios, sin tomar en consideración el espacio prudente para el correcto funcionamiento de cada una junto con sus operarios.

Serán espacios como la recepción, la oficina de gerencia, la bodega de insumos y de cartón, los vestidores para el personal, la cocina, el comedor, los baños, los parqueaderos, el área de camiones, la zona de desembarque, la zona de lavado y pelado, la zona de desechos, la de embalaje, bodegas de almacenamiento de producto al granel y ya enfundado y la zona de embarque, los que entrarán a formar parte de la construcción física necesaria para llegar al producto final.

Localización. Análisis de los Principales Criterios. Matriz de Localización

El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta y este será un trabajo a realizarse a través del método cualitativo por puntos que consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador para tomar una decisión. Así lo establece Gabriel Baca Urbina en la sexta edición de *Evaluación de Proyectos*. (Urbina, 2013).

Tabla 10

Método cuantitativo por puntos

Factor	Peso	Santo Domingo		Valle de los Chillos		Pifo	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Materia prima disponible	0,25	9	2,25	7	1,75	6	1,50
Servicios básicos disponible	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,20
Costo terreno	0,20	9	1,80	7	1,40	8	1,60
Mano de obra disponible	0,15	10	1,50	8	1,20	9	1,35
Costo de transporte	0,15	7	1,05	6	0,90	5	0,75
Cercanía al puerto	0,10	8	0,80	6	0,60	7	0,70
Total	1,00		8,45		7,20		7,10

Adaptado de Evaluación de Proyectos 6ª. Edición

Una vez completo el análisis mediante el método por puntos, se obtiene como resultado que la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde 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 planta y contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital. Su dirección será: Vía Quevedo Km 8½, lotización Campo Alegre con la ubicación exacta como lo fija el mapa.

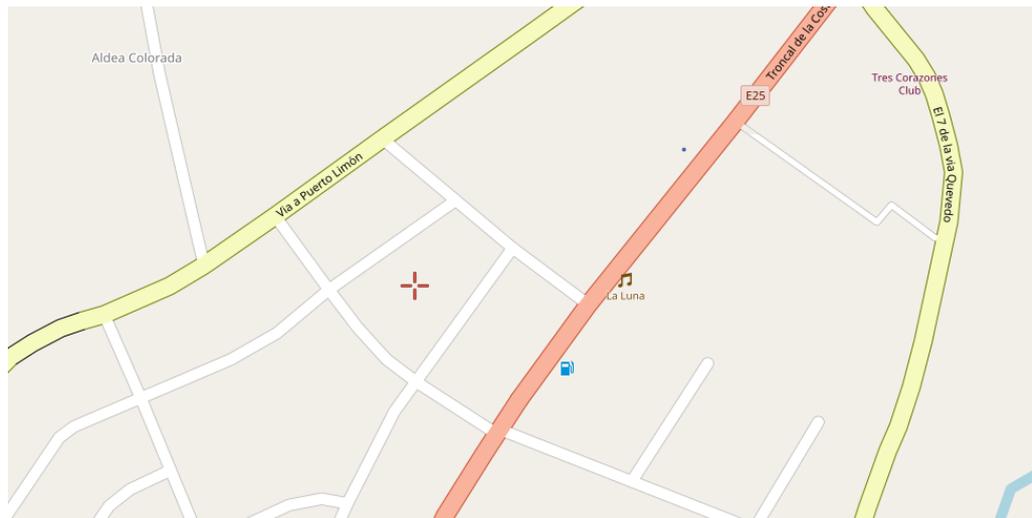


Figura 2. Ubicación de la planta de producción de chips de plátano verde Tomado de Google Maps (Google Maps, 2018)

Santo Domingo de los Tsáchilas es uno de los más importantes centros administrativos, económicos, financieros y comerciales del Ecuador. Las actividades principales de la provincia son el comercio, la ganadería, la industria y la agricultura. Es importante conocer que la distancia entre El Carmen, Manabí, cuna de la materia prima del plan de negocios, y Santo Domingo de los Tsáchilas, Santo Domingo de los Tsáchilas es de 34,6 km (Google Maps, 2018). El tiempo estimado de la ruta de viaje entre las dos ciudades es de aproximadamente 1 hora 15 minutos, tiempo verificado al tomar la ruta desde el terreno en Santo Domingo hasta la finca productora de barraganete.

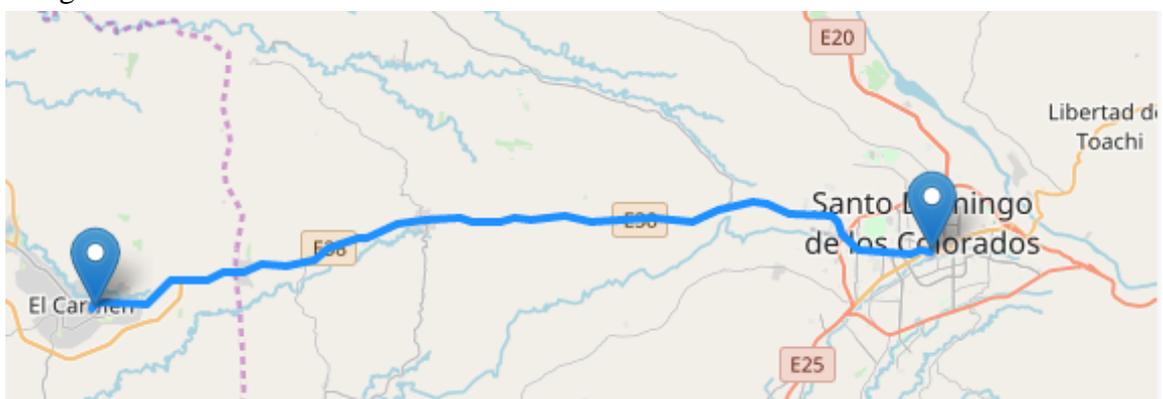


Figura 3. Distancia entre la planta de producción y la finca bananera. Tomado de Google Maps (Google, 2018).

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

Fue el ingeniero Andrés Viteri, quien supo plasmar la idea final del esquema de distribución de los elementos que se encuentran dentro de la planta de producción basado en un boceto inicial con dimensiones aproximadas.

En términos generales la planta consta de área administrativa, área para uso del personal, área de embarque y desembarque, área para desechos, área de almacenamiento y por su puesto área de producción, en la cual se evidencia el espacio sobrante con visión a que la demanda aumente y sea necesario adquirir maquinaria para solventar dicho incremento.

Con las modificaciones necesarias se llega a un esquema final con un frente de 47 m^2 y una profundidad de $46,3 \text{ m}^2$. Lo que significa que la planta ocupara una superficie total de $2.176,10 \text{ m}^2$ (Viteri, 2018), estas grandes dimensiones no representan una amenaza para poner en marcha el plan de negocios, pues el terreno que se tiene a disposición es de una hectárea.

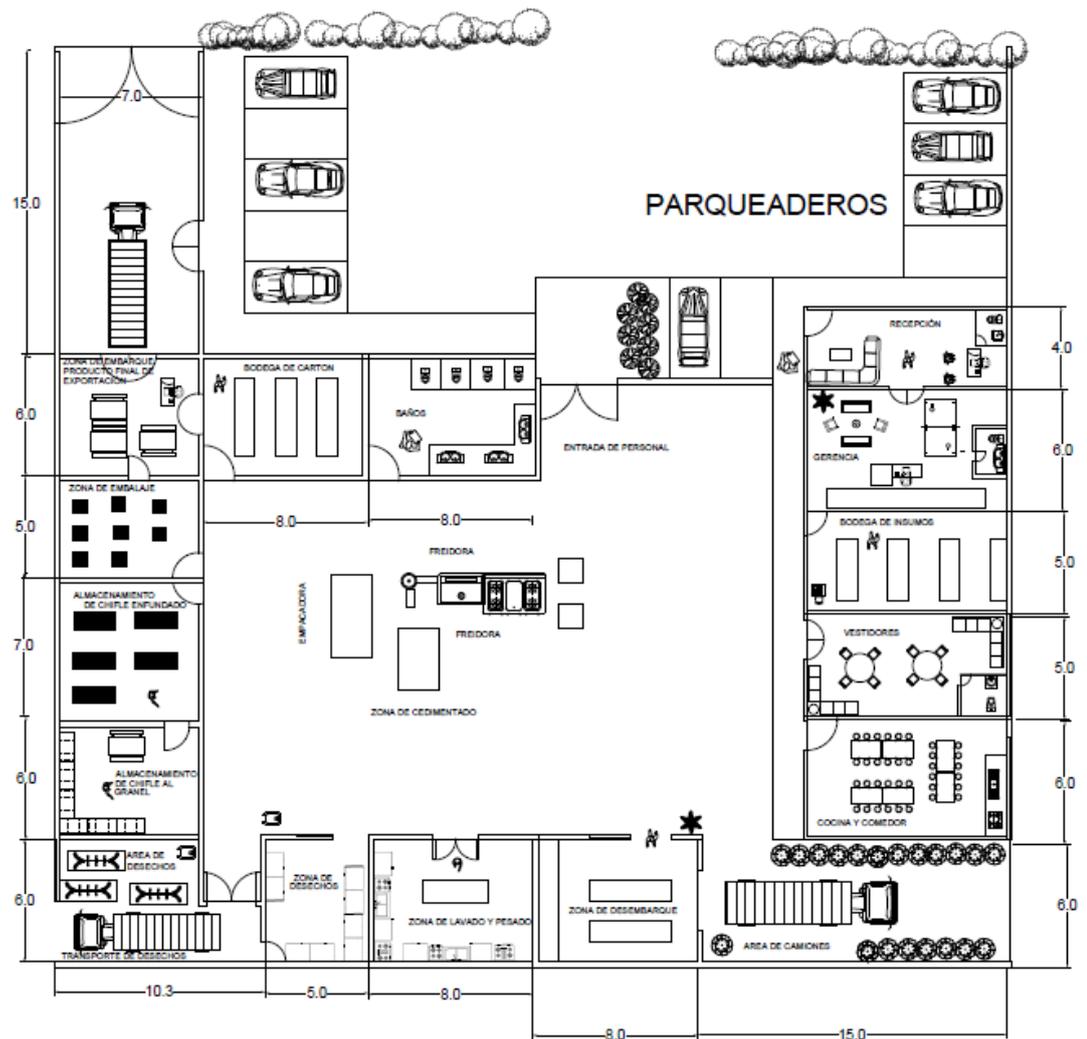


Figura 4. Layout de la plata productora y oficinas de Chifler Cia. Ltda.
Elaborado por Ingeniero Viteri, A. (Viteri, 2018)

Descripción de la Tecnología del Negocio, Procesos del Negocio y su Nivel de Acceso

Considerando una fase de producción y tiempos establecidos en base a la recepción de 100 cajas de plátano verde, barraganete, correspondientes a 2.300 kilogramos de materia prima, para la producción de 1500 fundas de producto terminado de 70 gramos.

Tabla 11

Procesos involucrados en la producción de chips de plátano verde

Proceso	Desarrollo
Recepción de materia prima	Una vez el camión en la zona de desembarque, el Jefe de Bodega receipta los documentos y verifica la cantidad de cajas de barraganete entregadas con la orden de compra. Se receiptan las cajas, se firman documentos de entrega y de haber diferencias se especifica en el documento a firmar.
Selección	Manualmente y conociendo las especificaciones a tener cada dedo de plátano verde, los operarios seleccionaran la materia prima apta para el procesamiento y lo restante será considerado desecho junto a las cáscaras del mismo. Desechos que posteriormente serán vendidos como alimento para ganado.
Lavado	Una vez seleccionados los plátanos son arrojados en tinas de cemento con dimensiones 3*2*1 metros con agua para eliminar cualquier tipo de impureza como polvo o insectos que pudieran existir (Vorbeck, 2018).
Pelado	Serán cuatro los operarios encargados de realizar la tarea de pelado, es una actividad netamente manual debido a la variabilidad de tamaño y grosor de cada plátano en donde se cortan los dos extremos y se realiza un corte a lo largo del mismo sin involucrar la pulpa, después serán depositados en tanques para trasladarlos a la zona de rebanado.
Rebanado	Este es el primer paso que empieza a dar forma al producto final, serán dos los encargados de accionar la máquina de acero inoxidable con motor Weeg de 1/4 de 1500 revoluciones echa para realizar cortes profesionales, arroja casi 200 kg por hora (Dito Sama, 2017).
Fritura	Consiste en una batea alargada que contiene el aceite de fritura y dentro de la cual un transportador de cinta metálica de alambre, transporta el producto desde un extremo al otro. En el mismo sentido y por medio de una bomba centrífuga, circula una

	corriente de aceite que entrega calor al producto para realizar el proceso de fritura. El aceite se enfría levemente al recorrer la batea y al salir, es aspirado por la bomba de circulación que lo vuelve a inyectar en la batea por el extremo de entrada de producto. En este recorrido, pasa por un intercambiador de calor externo en donde recupera su temperatura antes de reingresar a la batea de fritura.
Centrifugado	El aceite circulante, antes de ingresar a la bomba de circulación, pasa por un filtro continuo que separa las partículas gruesas.
Salado y condimentado	El transportador, tiene una cinta transportadora a 45° que elevan el producto para liberar el exceso de aceite y arrojarlo en una tina de acero
Empaque	El objetivo de este punto es hacer que los chips de plátano verde no contengan un alto porcentaje de grasa después de fritos, mediante un cilindro agujereado vertical que gira a altas revoluciones por minuto el exceso de aceite se desprende de la hojuela llegando al segundo cilindro en donde se depositara el aceite usado a ser reciclado.
Almacenamiento	Este proceso también se lo realiza mediante un cilindro horizontal en donde el sabor es alimentado por el tornillo en movimiento mientras que a la vez un sistema único de sazón rocía el condimento (polvo seco) de manera uniforme.

La ruta para que el producto final llegue hacia Asunción será vía terrestre Santo Domingo de los Tsáchilas – Quito, una vez en Quito vía aérea hacia Lima (Perú) y finalmente Lima – Asunción también vía aérea en contenedor compartido de 20 pies con un costo por kilogramo de 2,40. La pregunta es ¿no es más conveniente hacer llegar el producto vía marítima? Pues la respuesta es no, por el tiempo de tránsito que se oscila entre 15 y 20 días y en caso de suscitarse algún inconveniente podría llegar a los 30 días (siendo poco viable por la cuestión de tiempo de vida del producto que son aproximadamente 90 días, significa que el 30% de tiempo de vida útil del producto

estaría dentro de un contenedor) ¿Por qué tanto tiempo? Porque la ruta Quito-Miami será vía aérea, mientras que Miami-Santos (puerto en Brasil) se llevará a cabo vía marítima, siguiendo la ruta Santos-Guarulhos camionado y finalmente Guarulhos-Asunción vía aérea. El precio varía en 0,22 centavos con respecto al valor de Quito-Lima-Asunción, pero no es proporcional al tiempo que el producto pierde pudiendo estar ya en perchas.

Todo el proceso de exportación desde el aeropuerto de embarque en Quito se llevará a cabo de la mano de la agencia de carga Logistik Alliance, que, gracias a su red global de agentes internacionales y sus relaciones estratégicas con las principales aerolíneas, ha ofrecido a Chifler Cía. Ltda. soluciones para el transporte de los chips de plátano verde hacia Asunción, adaptándose a las necesidades de la compañía, proporcionando, temperatura adecuada, los mejores tiempos de tránsito (4 días) y no cabe duda que las rutas más eficientes, todo esto traducido a un costo competitivo en el mercado con beneficios significativos al momento de colocar el producto en el mercado asunciense.



Figura 5. Estructura del proceso de exportación Quito – Asunción. (Logistik Alliance, 2019)

Procedimiento de exportación

Emisión de Factura Pro-Forma, documento en el cual deberán constar 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 internacional Mariscal Sucre, de salida de la carga.

El proceso que realizarán los agentes comerciales de la agencia de carga Logistik Alliance, incluye el manejo adecuado de los documentos necesarios para que la carga llegue adecuadamente a su destino, entre ellos encontramos la guía de remisión (emite Chifler Cía. Ltda.), del mismo modo es necesario el formulario antinarcóticos así como también la guía aérea o bill of landing, (emite Logistik Alliance como requisito previo al embarque aéreo), el Export List que se basa en la factura Pro-forma y contiene información general del embarque, es imprescindible si la carga es transportada de manera aérea. El manifiesto de carga es el formato de titulación emitido por el transportista internacional, quien requiere de informaciones sobre el medio de transporte, el tipo de mercancía, la cantidad, la unidad de medida, número de bultos, peso, así como los datos del importador o exportador, a ser transmitido en 24 horas por anticipado de la llegada del medio de transporte.

Resumen

Conociendo la demanda, se ha establecido la maquinaria a utilizar lo que genera las primeras luces en cuanto a espacio se requiere, así también la localización idónea fue resultado de asignar valores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes a la hora de decidir la ubicación. Las instalaciones de la fábrica se han distribuido para crear espacios adecuados y funcionales junto con procesos eficaces y eficientes que reducen los tiempos para lograr un producto final de calidad y que llene las expectativas del distribuidor y consumidor final en Asunción.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

El establecimiento del modelo de gestión organizacional busca mejorar las prácticas de desempeño organizacional, capacidad y resultados; para Chifler Cía. Ltda. servirá como una herramienta de trabajo para entender y manejar el desempeño de cada uno de los colaboradores, para guiar la planificación organizacional y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que mejoren el proceso y las prácticas de producción favoreciendo al consumidor final.

Además, sin duda alguna servirá de guía integral, facilitará el diagnóstico y la planificación, permitiendo que todos los integrantes de Chifler Cía. Ltda. se comuniquen usando el mismo lenguaje y enfoque en todas las áreas, sin dejar a un lado la permanente actualización.

Diseño Organizacional. Estructura y Descripción Funcional

El diseño organizacional de la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde se basa en una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización. Se representan las conexiones sus departamentos en un organigrama, que no es más que una representación de la estructura interna de la empresa, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas funciones.

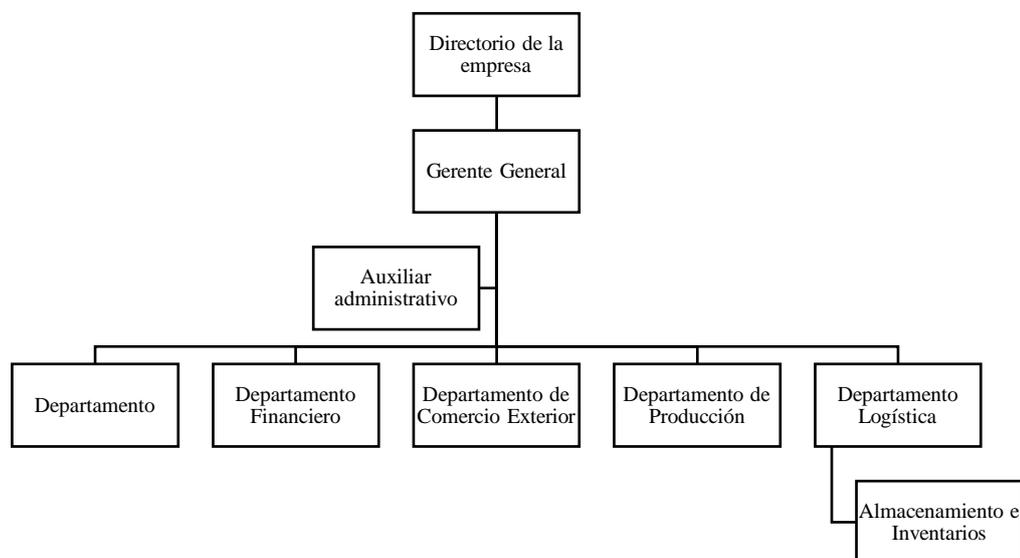


Figura 6. Organigrama de Chifler Cía. Ltda.

Directorio

Conformado inicialmente por dos socios capitalistas: Laura Fernanda Uribe Velalcázar y Pablo André Pabón Villacrés, ciudadanos ecuatorianos cuyo reto será la generación de valor en la empresa a corto y largo plazo, además del desarrollo de tareas como:

- Estudiar información influyente del entorno productivo ecuatoriano mediante análisis FODA, así como del mercado meta asunciense sea la diversificación de mercados o tendencia de los consumidores y de este modo establecer estrategias comerciales.
- 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
- Examinar el grado de compromiso del personal con la organización y el cumplimiento de objetivos y metas.

Gerencia general

Cargo a ocuparse por uno de los dos socios, quien deberá liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas y reglamentos vigentes.

- Liderar la gestión estratégica tanto en Ecuador como en la capital paraguaya.
- Supervisar la correcta aplicación del plan de negocios fijado, y realizar modificaciones de ser necesario.
- Supervisar el desempeño de las gerencias.
- Presentar al Directorio estados de situación e información de la marcha de la empresa.

- Actuar conforme a la cultura organizacional de la empresa.
- Definir necesidades del personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa, desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

Auxiliar administrativo. Será la persona que ejerce como asistente de dirección y deberá realizar actividades básicas de oficina, como principal objetivo la contratación de este profesional es como gestora del tiempo del directivo con el que colabora, para que éste no deba preocuparse más que en la toma de decisiones que beneficien el progreso de la compañía.

Departamento administrativo

El departamento de administración debe funcionar como un todo con el resto de la organización sin aislar a otras áreas por más pequeñas que esta parezca. Deber ser capaz desde proponer mejoras a los procesos de la empresa por un lado y, por otro lado, manejar consistentemente cifras que demuestren la situación financiera de la organización para proponer planes de inversión o ajustes dentro del presupuesto, además fija funciones como:

- Mejorar continuamente los planes de productividad y rentabilidad dentro de la empresa.
- Realizar toma de decisiones en forma oportuna y confiable en beneficio de la operación de la empresa.
- Crear lineamientos de control, análisis financiero, supervisar cumplimiento de políticas, crear sinergia con las demás áreas operativas para lograr el objetivo.

Departamento de finanzas y contabilidad

Es el departamento más importante si nos referimos a un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Más que balances e informes, este departamento cuenta con profesionales estrategias que alinean las leyes y normativas aplicables al ámbito de las

finanzas con el flujo de dinero y los activos que entran y salen de una empresa. Sus funciones son propuestas que generan valor (Perdomo Moreno, 2008), y son muy bien detalladas en el libro Elementos básicos de administración financiera por Perdomo Moreno, Abraham, en la página 33 :

- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros → aplicarlos correctamente en los sectores productivos de la planta de producción.
- Administrar el capital de trabajo, las inversiones y obviamente los resultados.
- Presentar e interpretar información financiera.
- Guiar para una toma de decisiones correcta y oportuna.

Departamento de comercio exterior

Al ser una empresa que busca operar en mercados internacionales, cada paso a seguir una vez embaladas las cajas a exportar deben pasar por el área de comercio exterior que deberá fijar estrategias para la expansión del negocio a nuevos horizontes en Asunción y porque no abrirse a nuevos mercados en Latinoamérica

- Estudiar la posibilidad de existencia de otros mercados en donde el plan de negocios aplicado en Asunción pueda funcionar.
- Estar al tanto de la política internacional que rigen los acuerdos mantenidos con mercados meta.
- Promover la imagen corporativa a nivel internacional, así como el producto.
- Estudiar las condiciones legales y documentos que rigen los procesos de exportación desde Ecuador hasta el país que busca ingresar el producto.

Departamento de producción, marketing y logística

Conocido como el corazón de la empresa, gracias a la consecución de funciones de estos dos departamentos se produce todo el proceso de exportación hacia Asunción. Producción debe ser quien transforme cuidadosamente la materia prima en un producto

de calidad, debe tener un alto compromiso con la empresa ya que, al ser directamente el área encargada de satisfacer la demanda, estarán al contacto directo con tiempos y procesos para elaborar la bolsa de 70 gramos de chips de plátano verde, podrán ser quienes presentes planes de mejora para agilizar sus tareas, reducir tiempos, disminuir costos y aumentar utilidades.

En cuanto a logística, al buscar su definición exacta la Real Academia Española arroja información realmente interesante “La misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad.”, (RAE, 2018).

Y esa es la meta del departamento satisfacer la demanda no únicamente con un producto con calidad de exportación sino también un servicio que gestione las actividades y recursos necesarias para garantizar que el producto se encuentre en las perchas asuncienses a tiempo y bajo las condiciones pactadas con el distribuidor.

Con fines de marca y publicidad se ha establecido el nombre de la empresa como Chifler Cía. Ltda. con su propio logo. Este logo será un distintivo compuesto por el nombre de la marca y un símbolo que se asemeje a un chifle o chip de plátano verde, todo en color verde que representa vida y renovación y el blanco es el color universal de la paz y la pureza. La combinación de la forma del chip de plátano verde con la primera letra en cursiva de la marca y el uso del color blanco generan una cierta sensación de pureza e inocencia en el logo.



Figura 7. Logo de Chifler Cia. Ltda.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

Tabla 12

Perfiles profesionales requeridos en Chifler Cía. Ltda.

Nombre del cargo	Cant	Instrucción	Idioma	Título	Experiencia
Gerente General	1	Superior	Español / Ingles	Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas, Ingeniero en Negocios Internacionales	6 años
Auxiliar administrativo	1	Media	Español / Ingles	Bachiller	2 años
Contador Público Autorizado	1	Superior	Español	Lic. Contaduría Pública.	3 años
Jefe de Comercio Exterior	1	Superior	Español / Ingles	Ingeniero en Comercio Exterior, Ingeniero en Negocios Internacionales	3 años
Jefe de Producción	1	Media	Español	Bachiller	5 años
Operarios	8	Media	Español	Bachiller	No necesaria
Jefe de Logística	1	Superior	Español / Ingles	Ingeniería o Ciencias Empresariales	3 años
Jefe de Bodega	1	Media	Español	Bachiller	3 años
Agente Desaduanizador ASU	1	Superior	Español	Ingeniería o Ciencias Empresariales	3 años

Gerencia de Recursos Humanos. Análisis de Subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, Evaluación de Desempeño

En la empresa la gerencia de recursos humanos, desempeñará funciones básicas como reclutamiento, selección y contratación de personal que cumpla con los lineamientos y objetivos operativos y comerciales necesarios, sin embargo y con fines de perfeccionamiento de los colaboradores también se encargará de la capacitación, formación y gestión del personal durante la permanencia en la empresa, valorando el talento y procurando la retención de buenos elementos, para lograr dicho objetivo se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el

trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. En síntesis, deberá encontrar, promover y explotar integralmente el potencial humano.

Políticas de selección

La política de selección de personal serán procesos estandarizados con el propósito de optimizar tiempo y recursos, a todo esto, se le suma la posibilidad de distinguir a las personas idóneas para ocupar cargos dentro de la organización.

Gracias a estos procesos y al estudio detenido de habilidades y perfiles de cada postulante, se reduce en gran medida el porcentaje de rotación de personal gracias a que el empleado conoce detenidamente sus obligaciones y las condiciones bajo las que trabajará, mientras que la organización conoce las capacidades, competencias fortalezas y debilidades del candidato, factores que transparentan el proceso y garantizan que dicha contratación efectivamente cumplirá las expectativas del cargo que será asignado.

Así como disminuye la rotación de personal, también otros problemas involucrados con el tema como los costos de contratación y capacitación de personal, indemnizaciones, demandas laborales, escasa consolidación en el equipo de trabajo y lento crecimiento del personal y la empresa.

La experiencia del Licenciado Jesús Padilla Zenteno, Director General de CISA, Corredor Insurgentes SA de CV, empresa operadora de Metrobús, que está creciendo en diversas ciudades de México y del mundo, establece compromisos al momento de seleccionar personal que benefician a ambas partes, realmente dando el valor que merece al postulante y sería interesante como empresa ecuatoriana replicar las buenas prácticas como:

- Promover la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación.

- Actualizar continuamente las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa.
- Dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.
- Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la empresa, sus políticas y responsabilidades.

Finalmente serán actividades como test psicotécnicos o de personalidad, pruebas que valoren los conocimientos técnicos de los postulantes, dinámicas de grupo que demuestren su comportamiento al trabajar dentro de un equipo y evaluar cuál es el rol que jugarían y probablemente la más importante es la entrevista personal, ya que permitirá conocer de manera directa a cada persona.

Contratación y capacitación

Las formas en que la gente es contratada y capacitada constituyen la primera impresión de la organización, y contribuyen a cómo se sienten respecto a la misma en el largo plazo, y la calidad del trabajo que realizan. Una vez analizado y detectado el perfil idóneo para ocupar el cargo a disposición, se formalizará mediante un contrato de prueba por tres meses en donde se evaluará las destrezas en el campo laboral. Si realmente concuerda todas las habilidades evaluadas durante la selección de personal con las que se han puesto en práctica durante el periodo de 90 días, se procederá a formalizar un contrato apegado a la ley durante un periodo de un año para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Acto seguido se llevará a cabo el proceso de inducción con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término capacitación significa “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”, es por eso que independientemente de la experiencia y aptitudes del nuevo elemento, es necesario que reciba orientación oportuna para empezar a desempeñar sus funciones dentro de la empresa de manera adecuada y con mayor seguridad.

Dicha capacitación estará a cargo del departamento de talento humanos, quien deberá garantizar que el nuevo colaborador este familiarizado tanto con los niveles administrativos de la empresa, sus compañeros, las funciones que va a desempeñar, procedimientos dentro de la planta, reglamento interno y el ámbito de operación de la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde tanto en Ecuador como en la capital paraguaya.

El propósito de la capacitación, después de todo, es asegurar que todo empleado desempeñe sus responsabilidades lo mejor posible.

Remuneración

Tal como lo determina el Art. 328 de la Constitución de la República del Ecuador:

“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.” (Asamblea Constituyente, 2018)

Por cuestiones de optimización de costos en el área de pelado y lavado de la materia prima los trabajadores serán remunerados por medio de un jornal que según el artículo 80 del Código de Trabajo es un salario que se paga por jornadas de labor, por unidades de obra o por tareas (Ministerio del Trabajo, 2018). Mientras que el resto de

áreas de producción, directorio, y personal administrativo serán remuneradas mediante un sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Evaluación de desempeño

Este procedimiento es de gran utilidad para la empresa debido a que es un termómetro del grado cumplimiento de metas y objetivos de cada colaborador con la organización; al ser una medición objetiva permite identificar las falencias y los problemas del personal evaluado.

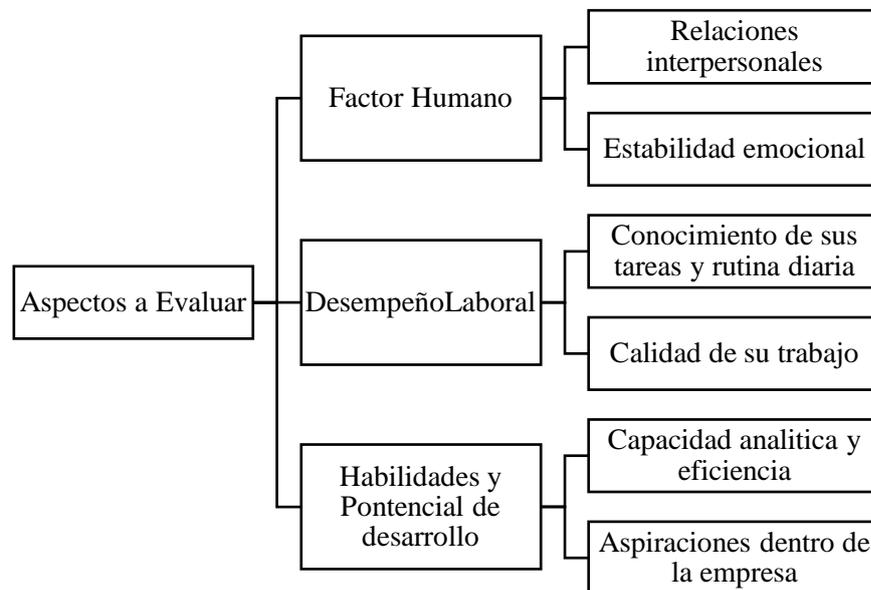


Figura 8. Aspectos a tomar en cuenta en la evaluación de desempeño.

Este proceso no se lo lleva a cabo para señalar a ningún colaborador, su propósito radica en implementar estrategias que mejoren las falencias que sean detectadas y de este modo afinar la eficacia. La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera.

El evaluador completará un formulario por cada colaborador evaluado, dicho formulario evaluará el factor humano, el desempeño laboral, habilidades y potencial de desarrollo.

Análisis del Marco Normativo

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, en este caso serán dos socios capitalistas:

Laura Fernanda Uribe Velalcázar

Pablo André Pabón Villacrés

Su razón social será: Chifler Cía. Ltda.

Constitución de la empresa

Chifler Cía. Ltda. Se constituirá bajo la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada porque es apropiado para una pequeña o mediana empresa a iniciar sus actividades productivas, además los socios capitalistas han sido perfectamente identificados y se ha considerado un capital cerrado.

Según “Cuida tu Futuro”, el programa de educación financiera de Solidario, que desde hace diez años asesora a la ciudadanía para promover el buen uso del dinero y de los productos y servicios financieros, como parte de su gestión de desempeño social, son 13 los pasos para crear una empresa en Ecuador (Cuida tu futuro, 2017).

- 1. Reservar el nombre.** El nombre escogido para la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde es Chifler Cía. Ltda. Se ha verificado que efectivamente que no existe ninguna empresa con el mismo nombre. Esto se realizará a través de la Superintendencia de Compañías.
- 2. Elaborar los estatutos.** Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por el Dr. Marco Tibán.
- 3. Abrir una “cuenta de integración de capital”.** Será el Banco Pichincha la entidad escogida para la apertura de la cuenta empresarial, por beneficios como acceder a sobregiros en casos de emergencia y depositar cheques internacionales (en este caso cheques paraguayos).

- El monto de apertura será de \$5.000,00.
- Se solicitará una chequera con talón de 100 unidades.

Los requisitos del Banco son documentos que deben presentarse en la agencia más cercana:

- Contrato de apertura de cuenta corriente personas jurídicas
- FIRC personas jurídicas
- FIRC personas naturales
- Registro de firmas (utilizar esfero de color negro)
- Condiciones de firmas
- Anexo A
- Tasas de interés y tarifas
- Afiliación Cash

4. *Elevar a escritura pública.* Se acudirá a la Notaría cuadragésima cuarta, en el Valle de los Chillos - Av. Ilaló S4-372 Y 3ra. Transversal (entre Rio Amazonas Y Rio Pastaza vía Al Tingo Sobre El Puente Nuevo). En donde la Dra. Úrsula Ivanova Sola Coello se encargará de elevar a escritura pública una vez tenga la reserva del nombre de Chifler Cía. Ltda., el certificado de cuenta de integración de capital del Banco Pichincha y la minuta con los estatutos firmada por el Dr. Marco Tibán.

5. *Aprobar el estatuto.* Llevar la escritura pública, elaborada por la Dra. Úrsula Sola, a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.

6. *Publicar en un diario.* La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional. En este caso será el diario el Telégrafo, que

por un valor de \$100,00 otorgará un espacio de 2 columnas (7,07 cm) x 10 cm para llevar a cabo esta publicación, incluido el logo de la empresa.

7. ***Obtén los permisos municipales.*** Estos permisos deben obtenerse en el municipio de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a que en esta ciudad se creará la empresa.

Pagar la patente municipal y pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones. La patente municipal es un permiso que otorga el Municipio de Santo Domingo de los Tsáchilas a las personas jurídicas con establecimientos en el cantón, que realizan permanentemente actividades económicas, comerciales, industriales, etc. Los pagos son anuales y se determinan según sea su patrimonio con el que operan los sujetos pasivos. Para obtener la patente municipal, se requiere presentar el formulario de patente, el RUC actualizado, el permiso del Cuerpo de Bomberos, uso de suelo, cédula de ciudadanía, declaración del impuesto a la renta y balances, y correo electrónico. El trámite se lo realiza en la planta baja del Municipio, ubicado en la Av. Quito y Tulcán, frente al parque Zaracay.

8. ***Inscribir la compañía.*** Con todos los documentos antes descritos, se inscribirá a Chifler Cía. Ltda. En el Registro Mercantil del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, ubicado en la calle Guayaquil No. 100 Y Rio Baba.
9. ***Realizar la Junta General de Accionistas.*** Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos. Así se define por unanimidad a Laura Fernanda Uribe Velalcázar con CI 175111589-8 como Presidenta del directorio de la compañía y a Pablo André Pabón Villacrés con CI 172468366-7 como Gerente general de Chifler Cía. Ltda.

10. Obtener los documentos habilitantes. Una vez inscrita la compañía en el Registro Mercantil de Santo Domingo de los Tsáchilas, será la Superintendencia de Compañías la encargada de entregar los documentos para abrir el RUC de la empresa.

11. Inscribir el nombramiento del representante. Nuevamente en el Registro Mercantil, se debe inscribir el nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

12. Obtener el RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario RUC 01-A, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, según corresponda.
- Original y copia de la escritura de constitución
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios

13. Obtener la carta para el banco. Con el RUC, la Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, en este caso Banco Pichincha, para que se pueda disponer del valor depositado.

14. Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación.

otorgado por las siguientes entidades Banco Central del Ecuador:

<http://www.eci.bce.ec/web/guest/> y Security Data:

<http://www.securitydata.net.ec/>

15. Registrarse en el portal de ECUAPASS.

(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica

Con los pasos antes dispuestos la constitución de la compañía con responsabilidad limitada estará casi lista, para finalizar el proceso se contará con la ayuda del Dr. Marco Tibán.

Entes reguladores, principales disposiciones y regulaciones al negocio

Para la realización de este punto se ha dividido en organismos reguladores dentro de Ecuador y aquellos que se encuentran regulando el mercado meta en Paraguay.

Organismos reguladores en Ecuador. Para instaurarnos como compañía en Ecuador existen pasos que fueron explicados en el punto anterior en donde entidades como la Superintendencia de compañías, el Municipio de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, el Registro Mercantil del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, el Servicio de Rentas Internas (SRI), juegan un rol importante al ser las encargadas de entregar documentos que abalan la existencia de Chifler Cía. Ltda. y otorgar los permisos correspondientes para iniciar las actividades de producción.

En lo que a exportación se refiere se necesita contar con la autorización del Banco Central de Ecuador, El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) – Ecuapass, y el (COMEXI) Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones.

Organismos reguladores en Paraguay. (Centro de Importadores del Paraguay, 2017)

Ventanilla Única del Exportador (VUE):	Simplifica los trámites de exportación y administra el Registro del Importador.
Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX):	Brinda asistencia estratégica sectorial y asesora en la identificación de mercados y productos.
Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN)	Vela por la inocuidad y la calidad de los alimentos procesados destinados al consumo humano.

Regulaciones y normativas de importación (Centro de Importaciones del Paraguay, 2018)

- Ley No. 2.721/2005 - Aprobación de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria
- Decreto No. 12.282/2008 - Vigencia en la República del Paraguay de las resoluciones adoptadas por el Grupo Común del MERCOSUR en materia fitosanitaria
- Resolución No. 15/2008 - Requisitos para la obtención de registro sanitario de productos alimenticios, bebidas y aditivos, destinados al consumo humano
- Resolución No. 94/2014 - Condiciones y requisitos para la obtención de la Constancia de Vigencia de Registro Sanitario de Producto Alimenticio, tanto para el Sistema de Ventanilla Única del Importador (VUI) como por el sistema de entrega física de documentos a ser aplicado por el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN)

Resumen

El diseño organizacional de la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde se basa en una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de

autoridad dentro de la organización, serán 15 las personas involucradas en el proceso de administración de la planta y producción del snack, distribuidas estratégicamente entre Directorio de la empresa, Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento de Comercio Exterior, Departamento de Producción, Departamento Logística y Área de almacenamiento e inventarios

El proceso para establecer una compañía productora y exportadora de chips de plátano verde en Santo Domingo de los Tsáchilas con carácter de responsabilidad limitada involucra a varias instituciones dentro de nuestro país siendo estas la Superintendencia de compañías, el Municipio de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, el Registro Mercantil del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, el Servicio de Rentas Internas (SRI). En lo que a exportación se refiere se necesita contar con la autorización del Banco Central de Ecuador, El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) – Ecuapass, y el (COMEXI) Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones.

En Paraguay entidades como la Ventanilla Única del Exportador (VUE), la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) e Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN) tienen el control de productos procesados con origen extranjero.

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto

En la actualidad, una inversión inteligente requiere de una buena estructuración y evaluación, la cual indique la pauta a seguir, en aspectos como: la correcta asignación de recursos, la seguridad de que la inversión será realmente rentable, la decisión del ordenamiento de varios proyectos en función a su rentabilidad y finalmente, tomar una decisión de aceptación o rechazo. Es así como determinaremos una evaluación financiera del plan de negocios de exportación de chips de plátano verde que está destinada a observar los factores involucrados en su realización. Sin ella, Chifler Cía. Ltda. no tiene la información necesaria, para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos del proyecto.

Costos de Inversión, Análisis Comparativo

Según la Escuela de Administración de Negocios (ESAN) los costos de inversión o también denominados costos pre-operativos, corresponden a aquellos que se incurren en la adquisición de los activos necesarios para poner el proyecto en funcionamiento, ponerlo "en marcha" u operativo (ESAN, 2016).

Tabla 13

Inversión Inicial de Chifler Cía. Ltda.

CAPEX	\$	71,708.78
Capital de Trabajo	\$	44,879.48
Adecuación Instalaciones	\$	37,000.00
Gastos de Constitución	\$	2,740.02
Gastos de Publicidad y Promocion	\$	3,000.00
Total Inversión	\$	159,328.28

Se ha determinado trabajar con la institución financiera Produbanco de Grupo Promerica ya que cuenta con alternativas de financiamiento para la diversidad de requerimientos de Chifler Cía. Ltda., permitiendo atender necesidades de corto y largo plazo, ya sea con fondos nacionales (Ecuador) o internacionales (Paraguay), con tasas

altamente competitivas y procesos de implementación eficientes. (Produbanco Grupo Promerica, 2018)

Tabla 14

Estructura y Procedencia del Capital de Chifler Cía. Ltda.

Estructura de capital			
%	Tipo	Monto	
40%	Propio	\$	44,879.48
60%	Deuda largo plazo	\$	114,473.79

Costo de deuda	17.71%
Plazo	5 años
Cuota anual	\$ 27.474,856

Año	Capital	Intereses	Saldo Capital
1	\$20,841.80	\$9,558.60	\$96,640.98
2	\$22,646.58	\$8,203.61	\$73,994.40
3	\$23,264.17	\$6,686.02	\$50,730.23
4	\$24,953.88	\$4,986.32	\$25,776.35
5	\$25,776.35	\$3,082.65	\$ -
Valor a desembolsar	\$117,482.78	\$ 32,517.22	

Adaptado Tabla de Amortización de Crédito para Empresas – Banco Promerica (Produbanco Grupo Promerica, 2018)

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo

Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable.

Tabla 15

Costos Directos e Indirectos de Materia Prima Variables

Materiales a Utilizar	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo Unitario /30
Plátano Barraganete	2.20 kg	\$ 0.72	\$ 1.58	\$ 0.05
Sal	0.02 kg	\$ 0.44	\$ 0.01	\$ 0.00
Aceite	0.39 kg	\$ 1.65	\$ 0.64	\$ 0.02
Caja de cartón	1.00 unidad	\$ 0.70	\$ 0.70	\$ 0.02
Empaques de poliproleno	30.00 unidad	\$ 0.05	\$ 1.50	\$ 0.05
Total Producción 1 caja (30 unidades)			\$ 4.44	\$ 0.15

Si se habla de los costos fijos de producción se tiene en cuenta que son aquellos en que necesariamente se tienen que incurrir al iniciar operaciones, es decir representan los costos que debe pagar el proyecto aun cuando produzca nada (ESAN, 2016); estos permanecen constantes a los diferentes niveles de producción mientras el proyecto se mantenga dentro de los límites de su capacidad productiva (tamaño de planta). Por otro lado, aumentarían, obviamente, si se aumenta la capacidad productiva. Toda ampliación en la capacidad productiva se logra mediante la adquisición de maquinarias y equipos adicionales y la ampliación de la planta. Esto, posiblemente requiera el empleo de un número mayor de personal ejecutivo.

En lo que a costos variables es evidente que varían al modificar el volumen de producción. A mayor nivel de producción los costos variables incrementan y a menor producción los mismos costos disminuyen. La decisión de aumentar las cantidades producidas implica el uso de más materia prima, materiales directos, mano de obra directa, gastos efectuados en la distribución del producto (transporte, publicidad, gastos de despacho, etc.), etc.

Tabla 16

Costos Fijos de Planta

	Costo Mensual	Meses	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Energía eléctrica	\$ 100.00	12	\$ 1,200.00	\$ 1,226.52	\$ 1,253.63	\$ 1,281.33	\$ 1,309.65	\$ 1,338.59
Agua Potable	\$ 30.00	12	\$ 360.00	\$ 367.96	\$ 376.09	\$ 384.40	\$ 392.89	\$ 401.58
Telefonía fija y móvil	\$ 50.00	12	\$ 600.00	\$ 613.26	\$ 626.81	\$ 640.67	\$ 654.82	\$ 669.30
Seguridad (cámaras y alarma)	\$ 75.00	12	\$ 900.00	\$ 919.89	\$ 940.22	\$ 961.00	\$ 982.24	\$ 1,003.94
Internet	\$ 50.00	12	\$ 600.00	\$ 613.26	\$ 626.81	\$ 640.67	\$ 654.82	\$ 669.30
Subtotal	\$ 305.00		\$ 3,660.00	\$ 3,740.89	\$ 3,823.56	\$ 3,908.06	\$ 3,994.43	\$ 4,082.71

Adaptado de costos fijos de planta de chifles del Sr. Helge Vorbeck (Vorbeck, 2018)

Tabla 17

Gastos Fijos Administrativos

Suministros de oficina	\$ 130.00	4	\$ 520.00	\$ 531.49	\$ 543.24	\$ 555.24	\$ 567.51	\$ 580.06
Gastos varios	\$ 50.00	4	\$ 200.00	\$ 204.42	\$ 208.94	\$ 213.56	\$ 218.27	\$ 223.10
Total	\$ 180.00		\$ 720.00	\$ 735.91	\$ 752.18	\$ 768.80	\$ 785.79	\$ 803.16

Tabla 18

Sueldos Fijos Administrativos y Producción

Nómina								
Administrativo	\$ 30,000.00	\$ 30,663.00	\$ 31,340.65	\$ 32,033.28	\$ 32,741.22	\$ 33,464.80		
Mano de obra directa en Asuncion	\$ 4,800.00	\$ 4,906.08	\$ 5,014.50	\$ 5,125.32	\$ 5,238.59	\$ 5,354.37		
Mano de obra directa	\$ 43,232.00	\$ 44,187.43	\$ 45,163.97	\$ 46,162.09	\$ 47,182.28	\$ 48,225.00		
Total nómina	\$ 78,032.00	\$ 79,756.51	\$ 81,519.13	\$ 83,320.70	\$ 85,162.09	\$ 87,044.17		
Nómina mensual	\$ 6,502.67	\$ 6,646.38	\$ 6,793.26	\$ 6,943.39	\$ 7,096.84	\$ 7,253.68		

Tabla 19

Inversión de Capital (Capex) Chifler Cía. Ltda.

	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipos de Computación y software			
Fuente: Suministros de computo Champutiz Quintana Elsa Soraya			
Computadora de escritorio HP ALL IN ONE			
- HP TODO EN UNO J3060 1.6GHz 500GB 7200RPM 4GB	3	\$ 453.00	\$ 1,359.00
Impresora Epson Wf2750	2	\$ 210.00	\$ 420.00
Fuente: Sistema SCAE			
Sistema Contable Profesional Completo Erp			
Scae	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Fuente: Diferenmarket Agencia Multimedia			
Diseño y desarrollo de la página web.	1	\$ 149.00	\$ 149.00
Total Equipos de Computación			\$ 3,328.00
Modulares y equipos de oficina			
Fuente: Sr. Francisco Paucar / Ing. Bryan Pinta			
Estación de trabajo de 2,00 x 2,00 metros	3	\$ 338.00	\$ 1,014.00
Estación auxiliares secretaria	2	\$ 152.00	\$ 304.00
Estanterías bodegas de insumo y producto terminado	8	\$ 170.00	\$ 1,360.00
Modulares cocina	1	\$ 220.00	\$ 220.00
Armario vestidores	2	\$ 178.00	\$ 356.00
Muebles sala de reuniones	1	\$ 570.00	\$ 570.00
Interconexión telefónica	1	\$ 560.00	\$ 560.00
Telefono Grandstream 1610	3	\$ 43.60	\$ 130.80
Reloj Biometrico Huella Clave Lx40 Control De Asistencia	1	\$ 69.00	\$ 69.00
TOT. MODUL. Y EQ. DE OFICINA			\$ 4,583.80
Muebles y enseres			
Fuente: Sr. Francisco Paucar			
Sillón ejecutivo alto	3	\$ 140.00	\$ 420.00
Sillas De Espera Tripersonal	2	\$ 165.00	\$ 330.00
Archivadores aéreos metálicos	3	\$ 80.00	\$ 240.00
Pizarron De Tiza Liquida Pared 80* 1.20	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Basurero Metalico Grande Hexagonal. Marca Superior.	4	\$ 12.00	\$ 48.00
Armario archivador 4 cajones vertical	1	\$ 125.00	\$ 125.00
Contenedor desechos organicos liquidos	10	\$ 75.00	\$ 750.00
Contenedor desechos organicos solidos	3	\$ 650.00	\$ 1,950.00
Lavamanos cocina	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Microondas	1	\$ 77.00	\$ 77.00
Lavamanos baños	2	\$ 130.00	\$ 260.00
Indoros	3	\$ 210.00	\$ 630.00
Urinaros	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Grifería	3	\$ 120.00	\$ 360.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 5,475.00

Maquinaria de Producción				
Fuente: Ing. Nelson Quelal, INCALFER srl – Industria Argentina, Shandong Linght M&E CO. Ltda – Industria China, Mercado Libre Ecuador.				
Rebanadora modelo TR 260	1	\$	1,500.00	\$ 1,500.00
Freidora continua FEX	1	\$	35,000.00	\$ 35,000.00
Centrifugadora de volteo industrial	1	\$	2,000.00	\$ 2,000.00
Máquina sazoadora LTSM-S	1	\$	4,650.00	\$ 4,650.00
Envasadora Vertical VFJ420	1	\$	15,000.00	\$ 15,000.00
Balanza Electrónica Industrial Jontex 300 Kg	1	\$	110.00	\$ 110.00
TOTAL MAQUINARIA PRODUCC.				\$ 58,260.00
Utensilios de Producción				
Fuente: Almacenes Boyacá				
Cuchillo para Chef 13.5" Excellent Houseware	6	\$	10.33	\$ 61.98
TOTAL UTENSILIOS				\$ 61.98
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				\$ 71,646.80

PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES

Descripción y características	
Fuente: Arq. Marco Montero	
Materiales (ceramica, cemento, bloques, vidrio)	\$ 15,000.00
Honorarios direccion Técnica y administrativa	\$ 10,000.00
Instalación: mano de obra y dirección arquitectónica	\$ 12,000.00
TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES	\$ 37,000.00

Los gastos de constitución son un conjunto de gastos en los que hay que incurrir de forma obligatoria para crear una empresa desde cero. El carácter de este gasto no se relaciona tanto con maquinaria o edificios, sino con gastos del tipo jurídico como escrituras notariales, registros mercantiles o impuestos (ESAN, 2016). De este modo los valores que se muestran en la Tabla 20 han sido obtenidos tanto de entidades públicas de Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Tabla 20

Gastos de Constitución Chifler Cía. Ltda.

Descripción	Costo
Trámite Legal de Constitución de la compañía	\$ 1,500.00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 25.00
Domiciliación, permiso para operar	\$ 114.48
Cobro por concepto de Gastos Generales	\$ 50.00
Escritura Pública	\$ 150.00
Publicación Extracto	\$ 100.00
Notaria	\$ 11.20
Tasa registro de marcas y logotipo	\$ 16.00
Tasa por emisión del Título de Marca – IEPI	\$ 208.00
Permiso de Bomberos e Inspección	\$ -
Patente Municipal	\$ -
Permiso de Funcionamiento	\$ 127.00
Inscripción Cámara de Comercio	\$ 98.00
Registro Sanitario	\$ 340.34
SRI Obtención de RUC	\$ -
Total	\$ 2,740.02

El capital de trabajo de Chifler Cía. Ltda. Afortunadamente es positivo ya que el activo corriente supera al pasivo corriente. Esto quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el tiempo inmediato. El capital de trabajo es simplemente la capacidad de Chifler Cía. Ltda. para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo.

Tabla 21

Capital de Trabajo de Chifler Cía. Ltda.

Detalle	Valor
Sueldos y Salarios	\$ 19,939.13
Servicios Básicos	\$ 935.22
Gastos Operativos	\$ 1,380.00
Compra materia prima 153.000 fundas	\$ 22,625.13
Total	\$ 44,879.48

Nota. El cálculo del capital de trabajo está considerado por 3 meses.

Es así como finalmente se llega a la cantidad de dinero que es necesario invertir para poner en marcha el plan de negocios de Chifler Cía. Ltda. Se está consciente de

que A lo largo del desarrollo del plan de negocios posiblemente se encuentren nuevas necesidades de inversión o desechado otras previstas inicialmente.

Tabla 22

Inversión Inicial de Chifler Cía. Ltda.

CAPEX	\$	71,708.78
Capital de Trabajo	\$	44,879.48
Adecuación Instalaciones	\$	37,000.00
Gastos de Constitución	\$	2,740.02
Gastos de Publicidad y Promocion	\$	3,000.00
Total Inversión	\$	159,328.28

Costos de Operación y Mantenimiento, Análisis Comparativo

Los costos de operación y mantenimiento de Chifler Cía. Ltda. son el costo de los recursos utilizados por la empresa sólo para mantener su existencia. Los gastos generales se miden en términos monetarios.

Tabla 23

Control de Mano de Obra y Personal

Nómina											
Administrativo	\$	30,000.00	\$	30,663.00	\$	31,340.65	\$ 32,033.28	\$	32,741.22	\$	33,464.80
Mano de obra directa en Asuncion	\$	4,800.00	\$	4,906.08	\$	5,014.50	\$ 5,125.32	\$	5,238.59	\$	5,354.37
Mano de obra directa	\$	43,232.00	\$	44,187.43	\$	45,163.97	\$ 46,162.09	\$	47,182.28	\$	48,225.00
Total nómina	\$	78,032.00	\$	79,756.51	\$	81,519.13	\$ 83,320.70	\$	85,162.09	\$	87,044.17
Nómina mensual	\$	6,502.67	\$	6,646.38	\$	6,793.26	\$ 6,943.39	\$	7,096.84	\$	7,253.68

Tabla 24

Costos Indirectos de Producción

Energía eléctrica	\$	1,200.00	\$	1,226.52	\$	1,253.63	\$	1,281.33	\$	1,309.65	\$	1,338.59
Agua Potable	\$	360.00	\$	367.96	\$	376.09	\$	384.40	\$	392.89	\$	401.58
Telefonía fija y móvil	\$	600.00	\$	613.26	\$	626.81	\$	640.67	\$	654.82	\$	669.30
Seguridad (cámaras y alarma)	\$	900.00	\$	919.89	\$	940.22	\$	961.00	\$	982.24	\$	1,003.94
Internet	\$	600.00	\$	613.26	\$	626.81	\$	640.67	\$	654.82	\$	669.30
SUBTOTAL	\$	3,660.00	\$	3,740.89	\$	3,823.56	\$ 3,908.06	\$	3,994.43	\$	4,082.71	
TOTAL	\$	76,892.00	\$	78,591.31	\$	80,328.18	\$ 82,103.43	\$	83,917.92	\$	85,772.51	

Tabla 25

Costos Fijos de Exportación

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Logistik Alliance UIO - ASU	\$25,200.00	\$25,704.00	\$26,218.08	\$26,742.44	\$27,277.29	\$27,822.84
Incoterm DDP	\$18,020.84	\$18,483.43	\$18,945.89	\$19,419.65	\$19,904.98	\$20,402.17
Total	\$43,220.84	\$44,187.43	\$45,163.97	\$46,162.09	\$47,182.28	\$48,225.00

Para determinar la estructura de los costos de exportación, es necesario tomar en cuenta los honorarios de la agencia de carga que se encargará de transportar durante el primer año aproximadamente 10.500 kilogramos de chips de plátano verde desde Quito-Ecuador hasta Asunción-Paraguay, del mismo modo correr con los gastos absolutos del Incoterm DDP, o “Delivery Duty Paid”, significa que Chifler Cía. Ltda. debe poner las mercancías a disposición del comprador en el lugar acordado (en este caso, las diferentes cadenas de supermercados a las cuales será ofertado los chips de plátano verde), además de cubrir todos los gastos asociados, incluyendo la descarga de las mercancías y los procedimientos y costes aduaneros que se puedan aplicar, es por eso que para garantizar la calidad absoluta del producto, la empresa contará con un agente desaduanizador encargado de agilizar el proceso y liberar el producto para que llegue según los tiempos estipulados al punto de entrega.

Si bien es cierto Chifler Cía. Ltda. asumirá la completa responsabilidad del transporte hasta que los chips de plátano verde sean descargadas en el punto designado, así como todos los costes y riesgos asociados, esto hace que el incoterm DDP sea un incoterm especialmente atractivo para los vendedores que quieren ofrecer un nivel excelente de atención al cliente y del mismo modo una estrategia inicial de penetración del producto en un mercado que aún desconoce el producto.

Tabla 26

Costos Fijos Agencia Carguera Logistik Alliance

Valor por kilogramo (UIO-ASU) \$	2.40					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kilogramos a exportar	10,500	10,710	10,924	11,143	11,366	11,593
Logistik Alliance UIO - ASU	\$25,200.00	\$25,704.00	\$26,218.08	\$26,742.44	\$27,277.29	\$27,822.84

En estos valores se incluye el servicio de embalaje, despacho de aduanas Quito y el flete aéreo, con Latam Cargo.

Tabla 27

Costos incoterm Delivered Duty Paid – DDP

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Seguro SANCOR SEGUROS	\$ 8,679.80	\$ 8,853.40	\$ 9,030.46	\$ 9,211.07	\$ 9,395.29	\$ 9,583.20
Gastos de llegada	\$ 1,875.06	\$ 2,014.73	\$ 2,147.82	\$ 2,285.62	\$ 2,428.27	\$ 2,575.92
Pago despacho aduanas ASU	\$ 6,745.98	\$ 6,880.90	\$ 7,018.52	\$ 7,158.89	\$ 7,302.07	\$ 7,448.11
Transporte Interior ASU	\$ 720.00	\$ 734.40	\$ 749.09	\$ 764.07	\$ 779.35	\$ 794.94
Incoterm DDP	\$ 18,020.84	\$ 18,483.43	\$ 18,945.89	\$ 19,419.65	\$ 19,904.98	\$ 20,402.17

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Tabla 28

Cálculo Demostrativo del Punto de Equilibrio

Costos Fijos Operativos	\$	460.00
Costos Fijos de la Planta de Producción	\$	3,740.89
Costos Fijos Administrativos	\$	735.91
Sueldos Fijos Administrativos	\$	30,663.00
Total costos fijos	\$	35,599.80

Al estimar el punto de equilibrio, con la fórmula utilizada por la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Paraguay (ASOPYME, 2017), cubrir todos los costos y gastos del proyecto se pudo obtener que es necesario vender 114.990 fundas de chifles de 70 gramos al año, lo que representa una cantidad de 9.582 fundas al mes.

Precio de Venta (Estimado)	\$	0.77
Costo Variable Unitario	\$	0.46

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$P.E. = \frac{35.599,80}{0,77 - 0,46}$$

Punto de equilibrio para el año 2019 en unidades de 70 gr = 114,990

Evaluación Financiera

Es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto. Sin ella, una entidad comercial no tiene la información necesaria para tomar una decisión fundada sobre los alcances y riesgos de un proyecto. (O'Neil, 2018)

Estado de situación inicial

Tabla 29

Estado de Situación Inicial de Chifler Cía. Ltda. al 2018

ACTIVOS	\$ 119,556.28
<u>Activos Corrientes</u>	\$ 47,879.48
Efectivo	\$ 47,879.48
Inventario	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -
Otros activos corrientes	\$ -
<u>ACTIVOS FIJOS</u>	\$ 71,676.80
Propiedad planta y equipo	\$ 71,676.80
PASIVOS	\$ 71,733.77
<u>Pasivos corrientes</u>	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -
Otros pasivos corrientes	\$ -
Dividendos deuda a largo plazo	\$ -
<u>Pasivos a largo plazo</u>	\$ 71,733.77
Deuda de largo plazo	\$ 71,733.77
Otros pasivos a largo plazo	\$ -
PATRIMONIO	\$ 47,822.51
Capital	\$ 47,822.51
Utilidades retenida	\$ -
<hr/>	
<u>PASIVO+PATRIMONIO</u>	\$ 119,556.28
<hr/>	
Comprobación	\$ -
<hr/>	
Políticas Financieras	
Cuentas por cobrar	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -
<hr/>	
<u>CAPEX</u>	\$ 71,676.80
<hr/>	
Capital de trabajo	\$ 44,879.48

Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es uno de los estados financieros básicos que informa sobre las variaciones y los movimientos de efectivo y sus equivalentes en un

periodo dado. Muestra el efectivo que ha sido generado y aprovechado en las actividades operativas, de inversión y financiamiento de la empresa. Afortunadamente el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos en los que incurrió Chifler Cía. Ltda.

Tabla 30

Estado de Flujo de Efectivo de Chifler Cía. Ltda.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Actividades de operación						
(+) utilidad neta \$	28,870.88	\$ 25,802.32	\$ 32,758.19	\$ 41,261.83	\$ 49,719.16	\$ 59,038.67
(+) depreciación \$	7,944.10	\$ 7,944.10	\$ 7,944.10	\$ 6,834.88	\$ 6,834.88	\$ 6,834.88
(+) cambio cuentas por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0
(-) inventario \$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) cuentas por cobrar \$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) cambio otros activos corrientes \$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio de efectivo operativo \$	36,814.98	\$ 33,746.42	\$ 40,702.29	\$ 48,096.71	\$ 56,554.04	\$ 65,873.55
Actividades de inversión						
Inversión en activos fijos \$	-114,473.79	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de efectivo de inversión \$	-114,473.79	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0
Actividades de financiamiento						
Amortización/emisión deuda \$	114,473.79	\$-27,474.86	\$-27,474.86	\$-27,474.86	\$-27,474.86	\$-27,474.86
Emisión acciones \$	44,879.48					
Total de efectivo de financiamiento \$	159,353.27	\$-27,474.86	\$-27,474.86	\$-27,474.86	\$-27,474.86	\$-27,474.86
Cambio total de efectivo \$	81,694.46	\$ 6,271.56	\$ 13,227.43	\$ 20,621.85	\$ 29,079.18	\$ 38,398.69
Efectivo inicial		\$ 81,694.46	\$ 87,966.03	\$ 101,193.46	\$ 121,815.31	\$ 150,894.49
Efectivo final \$	81,694.46	\$ 87,966.03	\$ 101,193.46	\$ 121,815.31	\$ 150,894.49	\$ 189,293.17
WACC:	11.37%					
TMAR:	14.29%					
Inversión	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4	Flujo 5	
-159,353.27 \$	81,694.46 \$	87,966.03 \$	101,193.46 \$	121,815.31 \$	150,894.49 \$	
	(1+0,1429)	(1+0,1429)2	(1+0,1429)3	(1+0,1429)4	(1+0,1429)5	
VAN del proyecto \$	196,030.54					
TIR del proyecto	53.04%					
Payback	En el tercer año					

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Es importante para Chifler Cía. Ltda. obtener información sobre su desempeño para saber si ha logrado resultados positivos, es decir, ganancias o si al contrario han sufrido pérdidas producto de su operación al finalizar un periodo determinado que en este caso son cinco años. El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se

producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de producción de chips de plátano verde. (Castro, 2015).

Tabla 31

Estado de Resultados de Chifler Cía. Ltda.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 115,500.00	\$ 122,387.86	\$ 133,500.79	\$ 145,622.78	\$ 158,845.46	\$ 173,268.77
Costo variable	\$ 22,181.50	\$ 23,504.30	\$ 25,638.51	\$ 27,966.51	\$ 30,505.89	\$ 33,275.85
Costos fijos exportación	\$ 43,220.84	\$ 44,187.43	\$ 45,163.97	\$ 46,162.09	\$ 47,182.28	\$ 48,225.00
Costos fijos	\$ 3,659.05	\$ 3,740.89	\$ 3,823.56	\$ 3,908.06	\$ 3,994.43	\$ 4,082.71
Total Costos	\$ 69,061.39	\$ 71,432.61	\$ 74,626.04	\$ 78,036.66	\$ 81,682.60	\$ 85,583.56
Margen d contribución	\$ 46,438.61	\$ 50,955.25	\$ 58,874.75	\$ 67,586.12	\$ 77,162.86	\$ 87,685.21
Depreciación	\$ 7,944.10	\$ 7,944.10	\$ 7,944.10	\$ 6,834.88	\$ 6,834.88	\$ 6,834.88
Utilidad antes de impuestos	\$ 38,494.51	\$ 43,011.15	\$ 50,930.65	\$ 60,751.24	\$ 70,327.98	\$ 80,850.33
(-)Interes prestamo bancar	\$ -	\$ 8,608.05	\$ 7,253.06	\$ 5,735.47	\$ 4,035.77	\$ 2,132.10
Utilidad antes de impuestos	\$ 38,494.51	\$ 34,403.10	\$ 43,677.59	\$ 55,015.77	\$ 66,292.21	\$ 78,718.22
Impuestos	\$ 9,623.63	\$ 8,600.77	\$ 10,919.40	\$ 13,753.94	\$ 16,573.05	\$ 19,679.56
Utilidad Neta	\$ 28,870.88	\$ 25,802.32	\$ 32,758.19	\$ 41,261.83	\$ 49,719.16	\$ 59,038.67

Nota. La tasa de impuestos manejada es del 25%

En este caso el estado de resultados arroja cifras positivas ya que la utilidad incrementa durante cada año en el periodo determinado.

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Período de recuperación)

El WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. (EmpresaActual, 2016).

El índice de riesgo país EMBI, según la Revista Ekos, después de mantenerse en 442 puntos en enero de 2018, llegó a 544 puntos en marzo del mismo año. ¿La razón? Las declaraciones del nuevo Ministro de Economía y Finanzas, Richard Martínez, donde descartó la emisión de deuda a corto plazo por las condiciones de interés en el mercado externo. (Zabala, 2018).

Tabla 32

Costo Promedio de Capital WACC

Costo del Capital Propio			
Riesgo País		544 puntos	5.44%
Prima de accionistas			8.00%
Inflación			3.89%
Total			17.33%
Financiamiento			
Costo del Préstamo		\$ 71,733.77	45%
Costo del Capital Propio		\$ 87,619.50	55%
Total		\$ 159,353.27	100%
Ponderación			
Costo del Préstamo	45%	12.00%	5.40%
Costo del Capital Propio	55%	17.33%	9.53%
Tasa de Descuento WACC			14.93%

La Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es un porcentaje que por lo regular determina la persona que va a invertir en tu proyecto.

Tabla 33

TMAR Ponderada

	Costo %	Inflación	% respecto Inversión	TMAR Ponderada
Capital Propio	8%	3.89%	40%	4.76%
Deuda	12%	3.89%	60%	9.53%
Total				14.29%

Tabla 34

TMAR Ponderada vs. WACC

TMAR Ponderada				
	Costo %	Inflación	% respecto Inversión	TMAR Ponderada
Capital Propio	8%	3.89%	40%	4.76%
Deuda	12%	3.89%	60%	9.53%
Total				14.29%
WACC				
	Costo %	% respecto Inversión	Impuesto 25%	WACC
Capital Propio	14.93%	40%		5.97%
Deuda	12.00%	60%	25%	5%
Total				11.37%

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad ilustra como varía el valor del proyecto ante cambios en alguna de sus variables clave, manteniendo el valor de las demás constante. (Reyes, 2018). Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos). (Nieto, 2009)

VAN del proyecto	\$	196,030.54
TIR del proyecto		53.04%
Payback		En el tercer año

Tabla 35

Cálculo del TIR y VAN según variación de flujos

	Inversión	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4	Flujo 5	VAN	TIR
100%	-\$ 159,353.27	\$ 55,823.58	\$ 43,868.04	\$ 31,912.50	\$ 18,847.73	\$ 5,782.97	-\$ 41,536.93	-0.89%
90%	-\$ 159,353.27	\$ 59,673.03	\$ 52,018.60	\$ 45,156.13	\$ 38,166.48	\$ 32,134.52	\$ 1,778.24	14.81%
75%	-\$ 159,353.27	\$ 65,447.21	\$ 64,244.45	\$ 65,021.57	\$ 67,144.62	\$ 71,661.85	\$ 66,750.98	30.46%
50%	-\$ 159,353.27	\$ 75,070.83	\$ 84,620.87	\$ 98,130.65	\$ 115,441.50	\$ 137,540.73	\$ 175,038.90	49.36%
10%	-\$ 159,353.27	\$ 90,468.64	\$ 117,223.13	\$ 151,105.17	\$ 192,716.52	\$ 242,946.94	\$ 348,299.56	72.32%
	-\$ 159,353.27	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	\$ 391,614.72	77.32%

Nota. la variación del TIR y el VAN surge en el primer escenario en base a que la inversión se mantiene, pero los flujos se alteran porque la utilidad neta disminuye.

Tabla 36

Cálculo del TIR y VAN según variación de inversión

	Inversión	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3	Flujo 4	Flujo 5	VAN	TIR
	-\$ 159,353.27	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	\$ 391,614.72	77.32%
10%	-\$ 175,288.59	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	\$ 375,679.40	70.54%
50%	-\$ 239,029.90	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	\$ 311,938.09	51.29%
300%	-\$ 478,059.80	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	\$ 72,908.19	19.46%
350%	-\$ 557,736.43	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	-\$ 6,768.44	13.86%
400%	-\$ 637,413.06	\$ 94,318.09	\$ 125,373.69	\$ 164,348.80	\$ 212,035.27	\$ 269,298.49	-\$ 86,445.07	9.35%

Nota. En el segundo escenario la inversión incrementa porcentualmente mientras que los flujos se mantienen.

El primer paso para realizar un análisis de sensibilidad consiste en identificar las principales variables que afectan el valor del proyecto, en este caso la inversión y la utilidad neta. Luego, para cada una de estas variables, se deben buscar escenarios positivos y negativos que sean razonables y bien fundamentados. Es decir, encontrar los

mejores y peores valores que podrían tomar las variables en la práctica. Finalmente se calcula el valor del proyecto en cada uno de estos escenarios (Reyes, 2018).

Balance del proyecto

Se define como el estado financiero que al mostrar a determinada fecha los activos, pasivos y capital que constituyen la estructura financiera de una entidad ilustra la dualidad económica; es decir, todos los recursos identificables y cuantificables con que cuenta una empresa y el origen de estos recursos, tanto externos como internos, (Román, 2017).

Del análisis del balance general de Chifler Cía. Ltda. conocemos que su liquidez o capacidad de pago inmediata o a corto plazo es positiva; es decir, Chifler Cía. Ltda. se encuentra en la completa capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos u obligaciones financieras a corto plazo.

El rendimiento o rentabilidad sobre la inversión, la cual se conocerá comparando las utilidades que reporte el estado de resultados, mismas que aparecen en el balance general dentro del capital ganado, contra la inversión o recursos que muestra el estado, para saber si la empresa es rentable o no; es decir, si se trata de un buen o mal negocio". En este caso afortunadamente las utilidades retenidas aumentan durante el periodo de 5 años determinado para la elaboración del balance general esto está estrechamente ligado con la disminución de pasivos en general es decir saldar las cuentas por pagar de la empresa.

Tabla 37

Estado de Situación Financiera de Chifler Cía. Ltda.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS	\$ 166,320.66	\$ 188,497.06	\$ 218,627.61	\$ 258,616.53	\$ 308,223.40	\$ 368,397.58
Activos corrientes	\$ 102,587.96	\$ 132,708.47	\$ 170,783.11	\$ 217,606.91	\$ 274,048.67	\$ 341,057.73
Efectivo	\$ 102,587.96	\$ 132,708.47	\$ 170,783.11	\$ 217,606.91	\$ 274,048.67	\$ 341,057.73
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ 63,732.70	\$ 55,788.60	\$ 47,844.49	\$ 41,009.61	\$ 34,174.73	\$ 27,339.85
Propiedad planta y equipo	\$ 71,676.80	\$ 71,676.80	\$ 71,676.80	\$ 71,676.80	\$ 71,676.80	\$ 71,676.80
Depreciación acumulada	\$ 7,944.10	\$ 15,888.20	\$ 23,832.31	\$ 30,667.19	\$ 37,502.07	\$ 44,336.95
Propiedad planta neto	\$ 63,732.70	\$ 55,788.60	\$ 47,844.49	\$ 41,009.61	\$ 34,174.73	\$ 27,339.85
PASIVOS	\$ 76,479.69	\$ 64,441.04	\$ 50,957.76	\$ 35,856.48	\$ 18,943.04	\$ (0.00)
Pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos deudas largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos largo plazo	\$ 76,479.69	\$ 64,441.04	\$ 50,957.76	\$ 35,856.48	\$ 18,943.04	\$ (0.00)
Deuda de largo plazo	\$ 76,479.69	\$ 64,441.04	\$ 50,957.76	\$ 35,856.48	\$ 18,943.04	\$ (0.00)
Otros pasivos largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 89,840.97	\$ 124,056.02	\$ 167,669.85	\$ 222,760.05	\$ 289,280.36	\$ 368,397.58
CAPITAL	\$ 50,986.46	\$ 50,986.46	\$ 50,986.46	\$ 50,986.46	\$ 50,986.46	\$ 50,986.46
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 38,854.51	\$ 73,069.56	\$ 116,683.39	\$ 171,773.59	\$ 238,293.90	\$ 317,411.12
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 166,320.66	\$ 188,497.06	\$ 218,627.61	\$ 258,616.53	\$ 238,293.90	\$ 368,397.58
COMPROBACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Políticas Financieras		Factor
Cuentas por cobrar	0	DÍAS 0.00%
Cuentas por pagar	0	DIAS 0.00%

CAPEX	\$ 63,732.70	\$ 55,788.60	\$ 47,844.49	\$ 41,009.61	\$ 34,174.73	\$ 27,339.85
Capital de trabajo	\$ 102,587.96	\$ 132,708.47	\$ 170,783.11	\$ 217,606.91	\$ 274,048.67	\$ 341,057.73
Cambio de capital de trabajo	\$ 102,587.96	\$ 30,120.51	\$ 38,074.65	\$ 46,823.80	\$ 56,441.76	\$ 67,009.06

Instrumento de respaldo de crédito

Habiendo definido claramente todos los valores financieros que conllevan las elaboración y exportación de los chips de plátano verde hacia Asunción, es absolutamente necesario establecer de cierto modo un mecanismo de seguridad para el cobro oportuno del producto, por lo que entre las políticas de cobro se encuentra el crédito documentario o “carta de crédito”, se podría establecer que es la forma más segura cobro para el exportador. Están regulados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y Reglas Uniformes Relativas a los Créditos Documentarios (URU).

Esta carta de crédito es el acuerdo por medio del cual un Banco (Banco emisor paraguayo) es obligado (por un ordenante, su cliente) a efectuar un pago o cobro a un tercero (Chifler Cía. Ltda.), en un plazo determinado. Cabe recalcar que toda carta de crédito tiene su origen en un contrato de compra-venta de mercancías, que surge a raíz de la compra de chips de plátano verde desde Ecuador hasta Paraguay.

En Paraguay se trabaja habitualmente con cartas de crédito a la importación, lo que supone una mayor seguridad documentaria para el comprador, que se asegura en recibir la mercancía ordenada de acuerdo a calidad y cantidad establecida. Mientras que, por su parte, el vendedor obtiene un pago asegurado por el Banco y reduce los retrasos en el pago por problemas políticos o cambiarios del comprador.

Sin embargo, ante cualquier suceso inesperado se plantea el crédito stand-by, que se trata de un crédito de contingencias con un aval bancario, que facilita la utilización de los créditos para garantizar obligaciones contractuales, con lo que se superan los problemas originados por la existencia de legislaciones divergentes aplicables a los avales internacionales. El proceso operativo de cobro en un stand-by es prácticamente el mismo que el de un crédito tradicional. La diferencia radica en que en el stand-by Chifler Cía. Ltda. enviará la mercancía y los documentos directamente a su cliente y únicamente en el caso de no recibir el pago dentro del plazo pactado movilizará el stand-by, que en su condicionado indica los documentos a presentar.

Resumen

Después de haber analizado técnicamente la situación Chifler Cía. Ltda. para los próximos 5 años se pudo obtener resultados positivos, tanto del VAN, como del TIR, además se puede apreciar que los flujos de efectivo para los próximos años son positivos; respecto a la recuperación del capital se estima que será dentro del primer año.

El análisis de oferta y demanda permitió establecer el crecimiento de la población en Paraguay y del crecimiento en el porcentaje de personas que les gusta el producto y están dispuestos a comprar, claro está que este es un elemento subjetivo de nuestro estudio de viabilidad del proyecto.

Se analizó los precios de la competencia en cuanto a productos sustitutos en Asunción y se maneja un precio promedio, lo que permitirá a Chifler Cía. Ltda. abrirse mercado, además que las empresas productoras y comercializadoras de este producto, no han buscado satisfacer la demanda existente en Asunción, el plátano al ser un alimento nutritivo, es importante en la dieta de todos los paraguayos, esto nos va a permitir crear modelos de conciencia en la población para que consumos el producto, para esto manejaremos los más altos estándares de calidad, controlado el proceso productivo en todos los niveles.

Podemos observar en nuestro estudio que los costos de fabricación no rebasan los 48 centavos de dólar, y si manejamos los precios de venta a 77 centavos permitirá obtener un margen bruto del 38%, por lo que estimamos es un margen adecuado.

Gracias a que Ecuador es un país productor de plátano verde, podremos obtener la materia prima a bajo costo, además se aprovecharán las temporadas de sobreproducción que permitirán abaratar en sobre medida la materia prima necesaria para la elaboración de este producto.

El cálculo del VAN nos arroja un resultado de 196.030,54 y una TIR del 53,04%, lo que resulta ser un proyecto viable. Al estimar el punto de equilibrio para cubrir todos los costos y gastos del proyecto se pudo obtener que es necesario vender 114.990 fundas de chifles de 70 gramos al año, lo que representa una cantidad de 8.050 kilos al mes.

El plan de marketing, será a través de alianzas estratégicas con productores de otros productos, como son de bebidas de consumo moderado, quienes incluirán en sus productos, nuestros chifles como combo de los suyos; así finalmente se prevé la recuperación de la inversión de 159.000 dólares, aproximadamente que se podrá obtener en el tercer año.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Es el capítulo final del desarrollo del plan de negocios. Muestra en síntesis los resultados de la investigación de tal modo que puedan ser apreciados y respondan a los objetivos iniciales. Posteriormente se encuentran las recomendaciones tanto desde la perspectiva de la validez, así como de la confiabilidad de los resultados, como de consideración para tener en cuenta en futuras investigaciones o modificaciones en el plan de negocios de Chifler Cía. Ltda.

Conclusiones

Chifler Cía. Ltda. una propuesta de snack innovadora a base de plátano verde para el mercado meta en Asunción – Paraguay, con el avance de la investigación para el desarrollo del plan de negocios, se evaluó la factibilidad del mismo, las fortalezas y oportunidades se sobrepusieron en cuanto se refiere a debilidades y amenazas, centrándonos en la empresa y su desarrollo como inexperta y primeriza en el mercado. Tanto el entorno interno como el externo han sido analizados, demostrando que ante todo la ubicación geográfica de nuestro país y la falta de atención por parte de exportadores ecuatorianos de chips de plátano verde al mercado asunciense, se convierten en los factores más importantes a la hora de impulsar el proyecto y ponerlo en marcha.

La investigación de mercados marcó un antes y un después en el desarrollo del plan de negocios, con cifras es evidente la valoración de la viabilidad del proyecto, con un 38% el margen de rentabilidad y un crecimiento inicial anual del 2% es positivo y las cifras son alentadoras a nivel de la capital de Paraguay.

Chips a base de plátano verde, puntualmente barraganete, cuidadosamente cosechado, rebanado y dorado en aceite vegetal, el snack no contiene aceites hidrogenados, colores o sabores artificiales, preservantes o estabilizadores, convirtiéndolo en un producto verdaderamente natural. Se pondrá en marcha la estrategia de precios de penetración en el

mercado, fijando precios bajos con el objetivo de atraer a distribuidores interesados, que ingrese a las perchas y comercializarlo a un precio que pueda competir con productos similares.

Los distribuidores en el mercado meta son los clientes directos de la empresa, para los cuales se utilizará la estrategia de empuje (push strategy) que “implica” empujar el producto hacia el consumidor final a través de los canales de distribución. La utilidad del material publicitario P.O.P. pretende hacer conocido los snacks de plátano verde rápidamente sin tener que utilizar recursos para promocionarla en radio y televisión. En cuanto a vendedores estos pueden contar con mejores materiales, más completos dispositivos y exhibidores más atractivos en las tiendas de los que ellos mismos podrían hacer y diseñar, además contribuirá a reforzar las ventas por impulso.

Conociendo la demanda, se ha establecido la maquinaria a utilizar lo que genera las primeras luces en cuanto a espacio se requiere, así también la localización idónea fue resultado de asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes a la hora de decidir la ubicación, decidiendo finalmente que se ubicará en la provincia Tsáchila. Las instalaciones de la fábrica se han distribuido para crear espacios adecuados y funcionales junto con procesos eficaces y eficientes que reducen los tiempos para lograr un producto final de calidad y que llene las expectativas del distribuidor y consumidor final en Asunción. La capacidad utilizada de la planta y maquinaria será a penas del 60% dejando un 40% para el posterior crecimiento de la producción y comercialización del producto.

El diseño organizacional de la empresa productora y exportadora de chips de plátano verde se basa en una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización, serán 15 las personas involucradas en el proceso de administración de la planta y producción del snack, distribuidas estratégicamente entre Directorio de la empresa, Gerencia General, Departamento Financiero, Departamento

de Comercio Exterior, Departamento de Producción, Departamento Logística y Área de almacenamiento e inventarios

El proceso para establecer una compañía productora y exportadora de chips de plátano verde en Santo Domingo de los Tsáchilas con carácter de responsabilidad limitada involucra a varias instituciones dentro de nuestro país siendo estas la Superintendencia de compañías, el Municipio de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, el Registro Mercantil del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas, el Servicio de Rentas Internas (SRI). En lo que a exportación se refiere se necesita contar con la autorización del Banco Central de Ecuador, El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) – Ecuapass, y el (COMEXI) Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones.

En Paraguay entidades como la Ventanilla Única del Exportador (VUE), la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) e Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición (INAN) tienen el control de productos procesados con origen extranjero.

Después de haber analizado técnicamente la situación Chifler Cía. Ltda. para los próximos 5 años se pudo obtener resultados positivos, tanto del VAN, como del TIR, además se puede apreciar que los flujos de efectivo para los próximos años son positivos; respecto a la recuperación del capital se estima que será dentro del primer año.

Podemos observar en nuestro estudio que los costos de fabricación no rebasan los 48 centavos de dólar, y si manejamos los precios de venta a 77 centavos permitirá obtener un margen bruto del 38%, por lo que estimamos es un margen adecuado.

Gracias a que Ecuador es un país productor de plátano verde, podremos obtener la materia prima a bajo costo, además se aprovecharán las temporadas de

sobreproducción que permitirán abaratar en sobre medida la materia prima necesaria para la elaboración de este producto.

El cálculo del VAN nos arroja un resultado de \$196.030,54 y una TIR del 53,04%, lo que resulta ser un proyecto viable. Al estimar el punto de equilibrio para cubrir todos los costos y gastos del proyecto se pudo obtener que es necesario vender 114.990 fundas de chifles de 70 gramos al año, lo que representa una cantidad de 8.050 kilos al mes; así finalmente se prevé la recuperación de la inversión de 159.000 dólares aproximadamente se podrá obtener en el segundo año, lo que significa que el proyecto es viable.

Al repasar los resultados obtenidos, se considera que el presente trabajo cumple con las expectativas propuestas en el objetivo planteado.

Recomendaciones

Una vez implementado el proyecto realizar un constante análisis de mercado para monitorear la ejecución del plan y su aceptación en Asunción. Claro está que para que la aceptación del producto sea la esperada los estándares de calidad a manejarse deben ser altos con materia prima de alta calidad e insumos que cumplan con los requisitos para elaborar un producto con calidad de exportación.

No cabe duda que la planificación y logística en cuanto a materia prima se refiere es importante para que no existan demoras ni los temidos cuellos de botella al momento de atender la demanda asunciense.

Los tiempos de producción deben ser manejados con cautela para no incurrir en gastos extras que puedan posteriormente afectar la utilidad de Chifler Cia. Ltda modificando su estructura de costos y balances.

Manejar una serie de protocolos para prevenir cualquier contratiempo, haciendo que la empresa sea capaz de enfrentarlos con serenidad sin que el proceso de

produccion se vea afectado y genere periodos extras extensos de trabajo, falta de insumos, descoordinacion en la logistica de la materia prima, y por supuesto descontento entre los colaboradores de todas las áreas de la empresa, recordando que el talento humano será pieza clave al momento de poner en marcha el plan de negocios de Chifler Cia. Ltda. cuya viabilidad ha sido efectivamente evaluada.

Referencias

- 5 días: pasión por los negocios. (05 de 01 de 2018). Obtenido de <http://www.5dias.com.py/2018/01/mercado-nacional-se-fortalece-para-sector-de-snacks/>
- Asamblea Constituyente. (2018). *Constitución de la República del Ecuador*. Diciembre: 12.
- ASOPYME. (20 de Julio de 2017). *Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Paraguay*. (E. García, Editor) Obtenido de Análisis financiero: Punto de Equilibrio: <http://asopyme.org/sitiox1/analisis-financiero-punto-de-equilibrio/>
- Cámara de Anunciantes del Paraguay. (07 de 08 de 2018). *Superseis define el éxito*. Obtenido de <https://cap.org.py/2018/08/07/empresarias-cap-definieron-el-exito/>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Castro, J. (18 de Febrero de 2015). *CORPONET*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Centro de Importaciones del Paraguay. (16 de Mayo de 2018). *Marco legal de las importaciones*. Obtenido de <http://www.cip.org.py/wp/el-importador-requisitos-exigidos-por-la-aduana-para-la-inscripcion-como-importador/>
- Centro de Importadores del Paraguay. (16 de Mayo de 2017). *Organismos reguladores del Paraguay*. Obtenido de <http://www.cip.org.py/wp/el-importador-requisitos-exigidos-por-la-aduana-para-la-inscripcion-como-importador/>
- Cieplik, C. (10 de Octubre de 2018). Crecimiento anual del consumo de snacks en Asunción. (F. Uribe, Entrevistador)

- Conecta Rural. (26 de 12 de 2017). *Situación actual y perspectivas del mercado del plátano*. Obtenido de <https://conectarural.org/sitio/material/situaci%C3%B3n-actual-y-perspectivas-del-mercado-del-pl%C3%A1tano>
- connect americas. (18 de 09 de 2016). *Industrias Alimenticias Ecuatorianas INALECSA*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/company/industrias-alimenticias-ecuatorianas-inalecsa>
- Cuida tu futuro. (09 de Marzo de 2017). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- Dirección General de Estadísticas y Censos - Paraguay. (12 de 09 de 2018). *Compendio estadístico*. Obtenido de http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/EPHC/Cuarto%20Trimestre/Boletin%20trimestral%20de%20estadistica%20EPHC_T4-2018.pdf
- Dito Sama. (29 de 08 de 2017). *Rebanador Modelo TR260*. Obtenido de <http://www.archiexpo.es/prod/dito-sama/product-90378-1733654.html>
- EmpresaActual. (24 de Mayo de 2016). *EmpresaActual.com*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- ESAN. (28 de 06 de 2016). *Costos de inversión y de operación en la formulación de un proyecto*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-de-un-proyecto/>
- Feedback Networks. (09 de 12 de 2016). *Experiencia: Calcular la muestra correcta*. Obtenido de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Foro Económico Mundial. (02 de 02 de 2018). *Índice de desarrollo inclusivo: Foro Económico Mundial - Informe 2018*. Obtenido de

<https://www.ultimahora.com/paraguay-se-ubica-el-top-20-los-paises-emergentes-el-2018-n1131655.html>

Google. (23 de Septiembre de 2018). *Google Maps*. Obtenido de

<https://es.distance.to/Quito/Paraguay>

Google Maps. (22 de Septiembre de 2018). *Google Maps*. Obtenido de

<https://www.google.com.ec/maps/place/Lotización+Campo+Alegre/@-0.2985999,-79.2206247,17z/data=!4m5!3m4!1s0x91d537e3f934eb31:0x5d5087b88cbd1e1c!8m2!3d-0.2987018!4d-79.2165585>

INEC: Instituto Nacional de Encuestas y Censos. (1 de 06 de 2018). *Ecuador en Cifras:*

Boletín Técnico IPC No. 06-2018. Obtenido de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin_tecnico_06-2018.pdf

Infocampo. (07 de 10 de 2017). *infocampo.com.ar*. Obtenido de

<https://www.infocampo.com.ar/paraguay-lanza-al-mercado-la-harina-de-banana/>

Infonegocios. (10 de 04 de 2017). *Los gigantes paraguayos de los snacks presenta sus*

nuevos producto. Obtenido de <http://infonegocios.com.py/plus/gigantes-paraguayos-de-los-snacks-presentan-su-nuevo-producto>

Kotler, P., & Gary, A. (2008). *Fundamentos de Marketing. Octava Edición*. México:

Pearson Education: Prentice Hall.

La Nación. (23 de 09 de 2015). *EL ECUADOR CUENTA CON EL PRIMER CHIFLE*

ORGÁNICO EN EL MUNDO. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ec/el-ecuador-cuenta-con-el-primer-chifle-organico-en-el-mundo/>

- Logistik Alliance. (09 de Julio de 2019). *Servicios de Exportación*. Obtenido de <http://www.logiztikalliance.com/productoservicios.php>
- Manabí Gobierno Provincial. (19 de 02 de 2016). *El Carmen*. Obtenido de <http://www.manabi.gob.ec/cantones/el-carmen>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (28 de 11 de 2017). *Boletín Situacional Banano 2017*. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2016/boletin_situacional_banano_2017.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (18 de 06 de 2017). *Impulso de Exportaciones dentro de América Latina*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ministerio-de-comercio-exterior-impulsa-20exportaciones-de-snacks-org%C3%A1nicos/>
- Ministerio del Trabajo. (2018). Código del Trabajo. Quito: Lexis.
- Nieto, A. (11 de Febrero de 2009). *El Blog Salmón*. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-el-van-y-el-tir>
- O'Neil, A. (2 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13117543/que-es-la-evaluacion-financiera-de-proyectos>
- Perdomo Moreno, A. (2008). *Elementos básicos de administración financiera*. México D.F.: CENGAGE learning.
- POPAI: The Global Association for marketing at Retail. (15 de 06 de 2017). *Estrategias P.O.P*. Obtenido de <http://www.popai.com.ar/presentacion-pop-2017.pdf>
- Produbanco Grupo Promerica. (16 de Enero de 2018). *Crédito para empresas: Produbanco Grupo Promerica*. Obtenido de

<https://www.produbanco.com.ec/banca-de-empresas/cr%C3%A9dito-para-empresas/cr%C3%A9dito-para-empresas/>

RAE. (19 de Noviembre de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de

<https://dle.rae.es/?id=NZJWMiV>

Reyes, T. (31 de Diciembre de 2018). *la clase ejecutiva - Pontificia Universidad*

Católica de Chile. Obtenido de <https://claseejecutiva.emol.com/articulos/tomas-reyes/analisis-de-sensibilidad/>

Román, J. C. (26 de Diciembre de 2017). *vLex México*. Obtenido de

<https://doctrina.vlex.com.mx/vid/situacion-financiera-556591354>

SurveyMonkey. (12 de 06 de 2018). *Investigación de mercado: chips de plátano verde*.

Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/r/PPFH7D6>

Uribina, G. B. (2013). *Evaluación de Proyectos: Séptima Edición*. Ciudad de México:

McGraw Hill.

Vásquez, J. (23 de Agosto de 2015). *ClubEnsayos*. Obtenido de

<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/La-importancia-de-un-estudio-t%C3%A9cnico-de-un/2696632.html>

Viteri, A. (13 de Diciembre de 2018). Distribución de la planta productora de chips de

plátano verde. (F. Uribe, Entrevistador)

Vorbeck, H. (16 de Noviembre de 2018). Costos fijo de una planta de producción de

chfles (Santo Domingo de los Tsáchilas). (F. Uribe, Entrevistador)

Zabala, V. (3 de Julio de 2018). *Revista Ekos*. Obtenido de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=107>

Apéndice A: Maquinaria involucrada en el proceso de producción de chips de plátano verde

Las figuras que se muestran a continuación son máquinas que forman parte del proceso de producción de las hojuelas de plátano verde desde el rebanado hasta el condimentado de los mismos.



Figura A1. Rebanadora de Plátano industrial



Figura A2. Envasadora Vertical Para Chifles Con Pesadora Lineal



Figura A3. Centrifugadora De Volteo Industrial Para Botanas



Figura A4. Máquina sazonadora con cilindro sencillo



Figura A5. Freidor continuo con calentador externo para producciones de 150 a 500 kg/hora de chifles terminados.

Apéndice B: Instrumento de Investigación de Mercado

La presente encuesta fue utilizada a través de una plataforma electrónica para investigar los gustos y preferencias de los ciudadanos asuncienses.

P1: ¿Conoce o ha probado snacks a base de plátano verde (no a base de harina de plátano verde)?

Si

No

P2: ¿En su ciudad, existen marcas que ofrezcan ese tipo de snacks? Si su respuesta es afirmativa podría escribir el nombre de la marca

Si

No

Comentarios:

Platanitos

Juan Valdez

No recuerdo traen de Bolivia

P3: ¿Con que sabor lo preferiría?

Ají – picante

Ajo

Simplemente sal

Cebolla

Limón

P4: ¿Cuál sería la textura más adecuada?

Delgada

Gruesa

P5: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

3,000 PYG

5,000 PYG

4,000 PYG

6,000 PYG

P6: ¿En qué presentación le gustaría encontrar este producto?

50 gr.

125 gr.

75 gr.

250 gr.

P7: En cuanto al empaque, ¿Le gustaría que el producto esté totalmente cubierto o exista un área de transparencia?

Totalmente cubierto

Algo visible

P8: Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?

Extremadamente probable

No tan probable

Muy probable

Nada probable

Algo probable

P9: ¿Qué tan probable es que recomiendes este producto a tus amigos o colegas?

Siendo 1 nada probable y 10 extremadamente probable.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

P10: ¿Qué tan probable es que usted compre un snack orgánico de origen ecuatoriano?

Extremadamente probable

Muy probable

Algo probable

No tan probable

Nada probable

Apéndice C: Resultados del Instrumento de Investigación de Mercado

P1: ¿Conoce o ha probado snacks a base de plátano verde (no a base de harina de plátano verde)?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C1.

Resultado estadístico primera pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Si	63,28%	243
No	36,72%	141
Total	100%	384

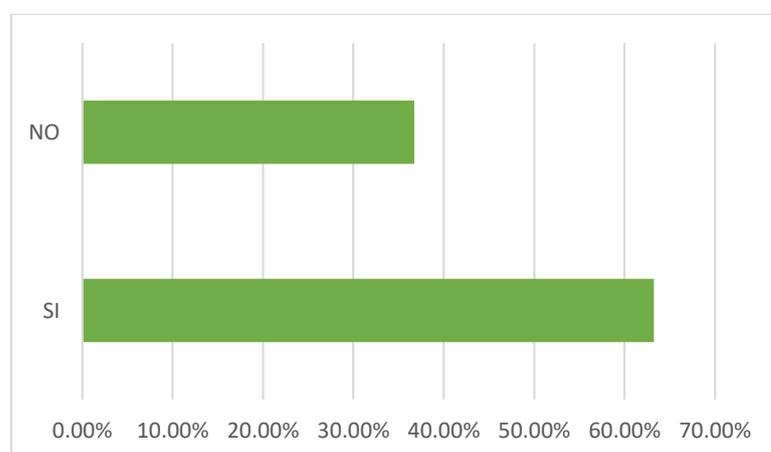


Figura C1. Resultado estadístico primera pregunta del instrumento de evaluación.

P2: ¿En su ciudad, existen marcas que ofrezcan ese tipo de snacks? Si su respuesta es afirmativa podría escribir el nombre de la marca

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C2.

Resultado estadístico segunda pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Si	20,05%	77
No	79,95%	307
Total	100%	384

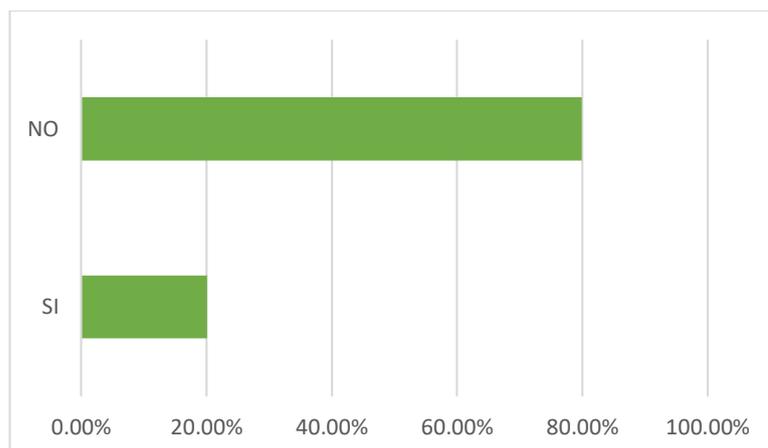


Figura C2. Resultado estadístico segunda pregunta del instrumento de evaluación.

P3: ¿Con que sabor lo preferiría?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C3.

Resultado estadístico tercera pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Ají – picante	7.29%	28
Cebolla	7.29%	28
Ajo	35.16%	135
Limón	15.10%	58
Sal	35.16%	135
Total	100%	384

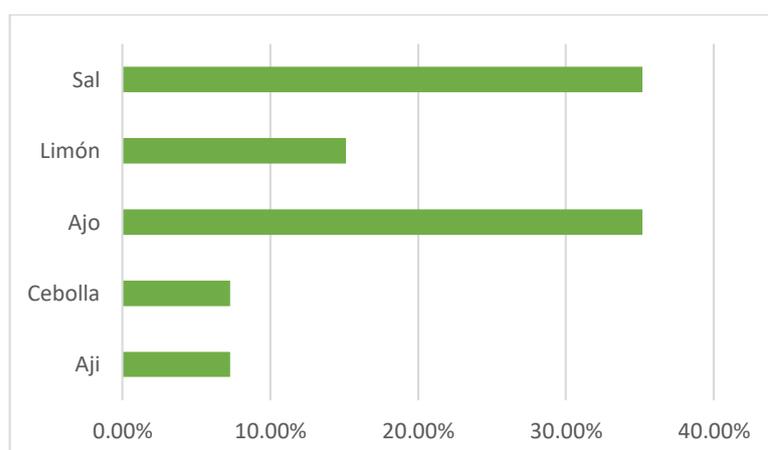


Figura C3. Resultado estadístico tercera pregunta del instrumento de evaluación.

P4: ¿Cuál sería la textura más adecuada?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C4.

Resultado estadístico cuarta pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Gruesa	21.09%	81
Delgada	78.91%	303
Total	100%	384

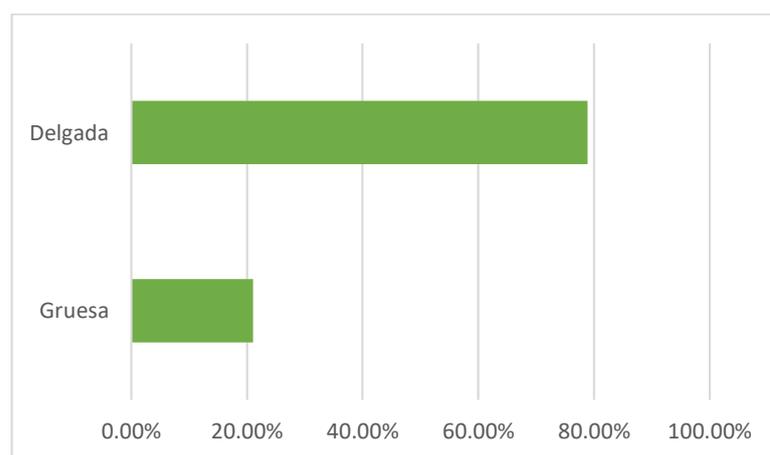


Figura C4. Resultado estadístico cuarta pregunta del instrumento de evaluación.

P5: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C5.

Resultado estadístico quinta pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
3 PYG - \$0,53	28.39%	109
4 PYG - \$0.54	14.06%	71
5 PYG - \$0,89	43.49%	167
6 PYG - \$1,07	14.06%	71
Total	100%	384

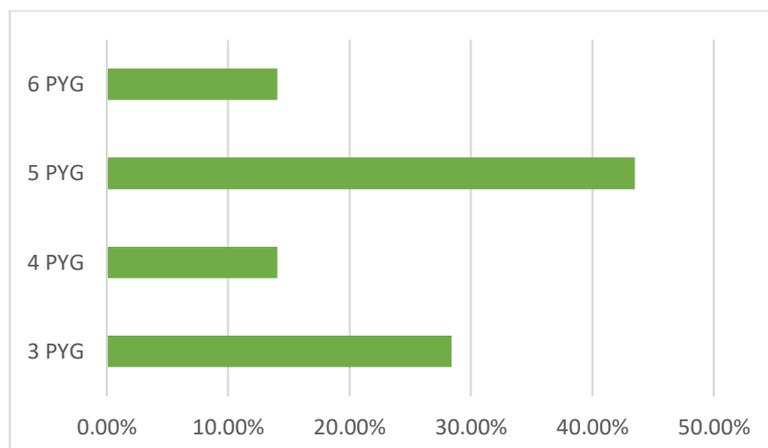


Figura C5. Resultado estadístico quinta pregunta del instrumento de evaluación.

P6: ¿En qué presentación le gustaría encontrar este producto?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C6.

Resultado estadístico sexta pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
50 gr.	8.07%	31
75 gr.	51.82%	199
125 gr.	32.29%	124
250 gr.	7.81%	30
Total	100%	384

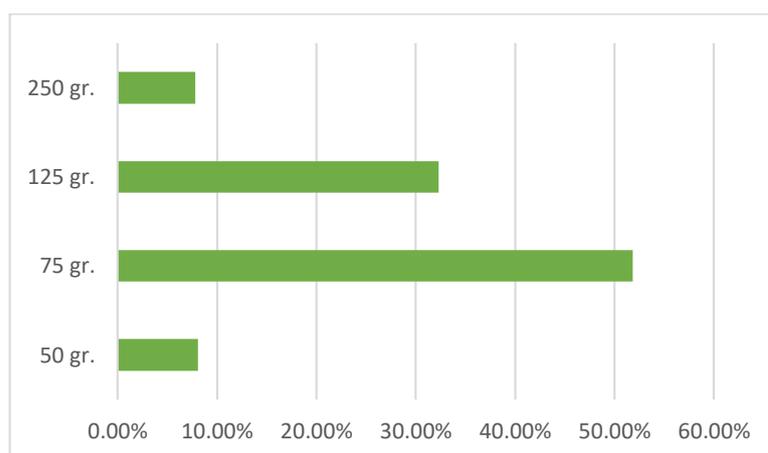


Figura C6. Resultado estadístico sexta pregunta del instrumento de evaluación.

P7: En cuanto al empaque, ¿Le gustaría que el producto esté totalmente cubierto o exista un área de transparencia?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C7.

Resultado estadístico séptima pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Totalmente cubierto	16,67%	64
Producto algo visible	83,33%	320
Total	100%	384

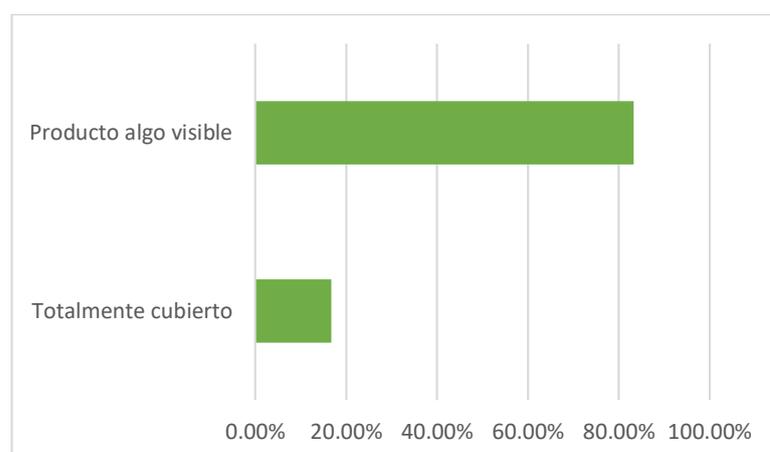


Figura C7. Resultado estadístico séptima pregunta del instrumento de evaluación.

P8: Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C8.

Resultado estadístico octava pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Extremadamente probable	32,19%	124
Muy probable	27,97%	107
Algo probable	27,08%	104
No tan probable	12,76%	49
Nada probable	0%	0
Total	100%	384

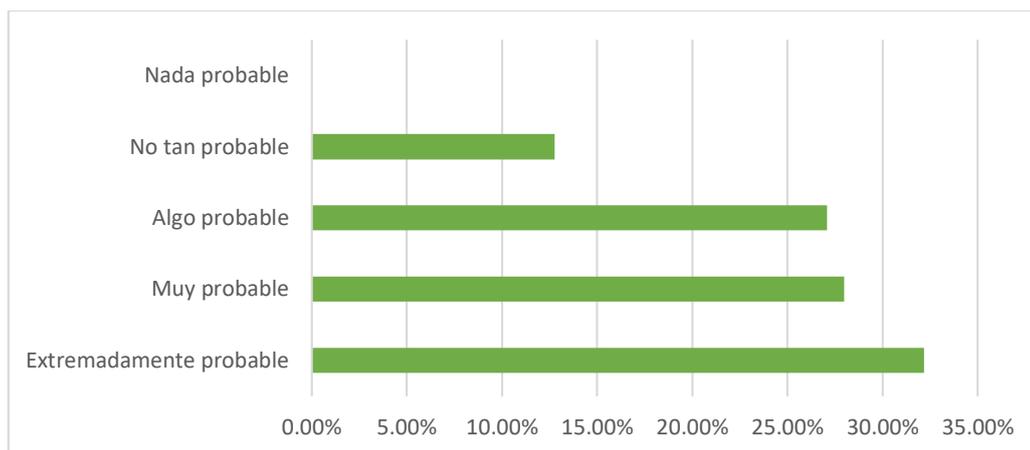


Figura C8. Resultado estadístico octava pregunta del instrumento de evaluación.

P9: ¿Qué tan probable es que recomiendes este producto a tus amigos o colegas?

Siendo 1 nada probable y 10 extremadamente probable.

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C9.

Resultado estadístico novena pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Uno - Dos	2.86%	11
Tres - Cuatro	14.06%	54
Cinco - Seis	33.07%	127
Siete - Ocho	20.57%	79
Nueve - Diez	29.43%	113
Total	100%	384

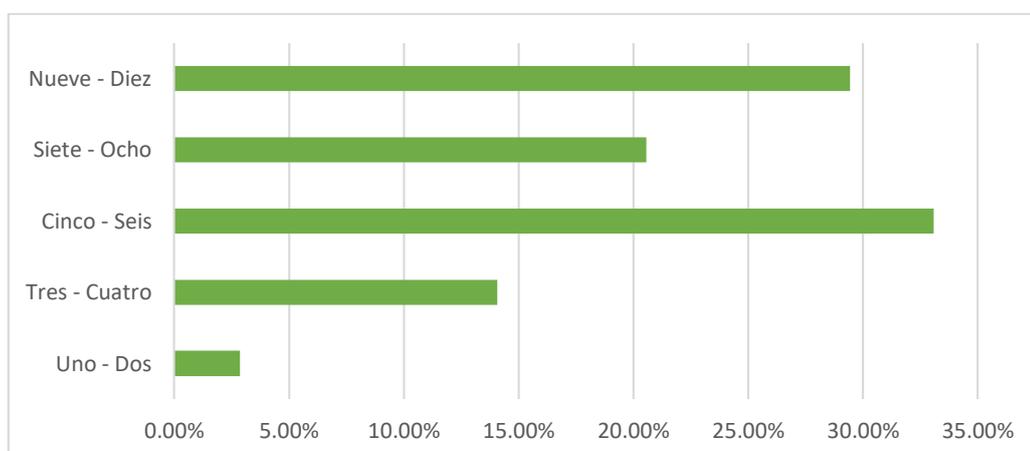


Figura C9. Resultado estadístico novena pregunta del instrumento de evaluación.

P10: ¿Qué tan probable es que usted compre un snack orgánico de origen ecuatoriano?

Answered: 384

Skipped: 0

Tabla C10.

Resultado estadístico décima pregunta del instrumento de evaluación.

Opciones de Respuesta	Respuestas	Asuncienses
Extremadamente probable	32,19%	124
Muy probable	27,97%	107
Algo probable	27,08%	104
No tan probable	12,76%	49
Nada probable	0%	0
Total	100%	384

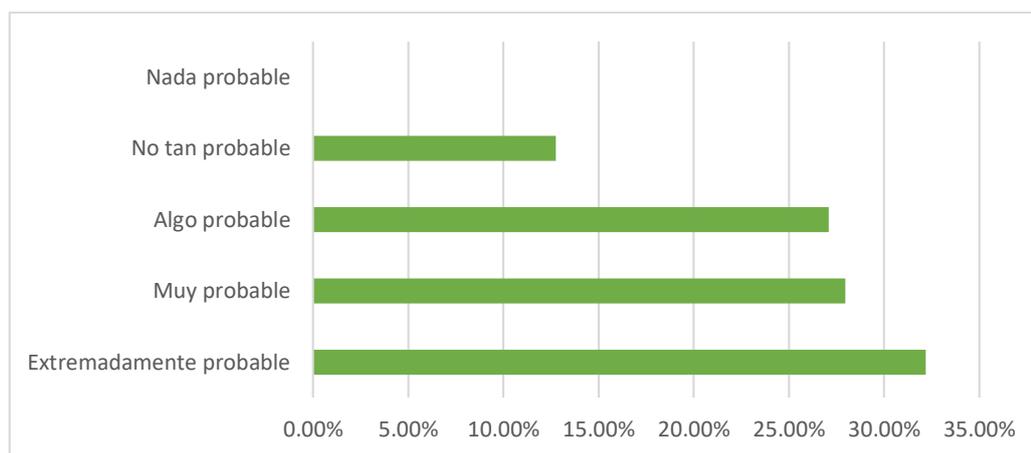


Figura C10. Resultado estadístico décima pregunta del instrumento de evaluación.