

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TÍTULO:**

**Estudio de la factibilidad de producción y comercialización de  
snacks de plátano verde hacia Estados Unidos.**

**AUTORES:**

**Avilez Piza, Ivette Martina**

**Rugel Torres, Natasha Martha**

**Trabajo de integración curricular previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR:**

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de febrero del 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de integración curricular, fue realizado en su totalidad por **Avilez Piza Ivette Martina y Rugel Torres Natasha Martha**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**.

### TUTORA

Wendy Arias

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.**

### DIRECTOR DE LA CARRERA

Gabriela Hurtado

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, a los 7 del mes de febrero del año 2023**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros: **Avilez Piza Ivette Martina y Rugel Torres Natasha Martha**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Integración Curricular: **Estudio de la factibilidad de producción y comercialización de snacks de plátano verde hacia Estados Unidos**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 07 del mes de febrero del año 2023**

### **LAS AUTORAS**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Avilez Piza Ivette Martina**

f.   
\_\_\_\_\_  
**Rugel Torres Natasha Martha**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros: **Aviléz Piza Ivette Martina y Rugel Torres Natasha Martha**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular: **Estudio de la factibilidad de producción y comercialización de snacks de plátano verde hacia Estados Unidos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 07 del mes de febrero del año 2023**

**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_  
**Aviléz Piza Ivette Martina**

f. \_\_\_\_\_  
**Rugel Torres Natasha Martha**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA NEGOCIOS INTERNACIONALES

## REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The top navigation bar includes the URKUND logo and a user profile for Wendy Arias. The main content area is divided into two sections: document details on the left and a list of sources on the right.

**Document Details:**

- Documento:** AVILEZ PIZA IVETTE MARTINA\_RUGEL TORRES NATASHA MARTHA\_FINAL.doc (D157055877)
- Presentado:** 2023-01-26 18:03 (-05:00)
- Presentado por:** natasha.rugel@ucu.ucsg.edu.ec
- Recibido:** wendy.arias.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** TESIS FINAL AVILEZ-RUGEL. [Mostrar el mensaje completo](#)

**0%** de estas 44 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Lista de fuentes:**

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / AVILEZ PIZA, IVETTE MARTINA, RUGEL TORRE ...
	<a href="https://www.federalreserve.gov/publications/files/financial-stability-report-20221104.pdf">https://www.federalreserve.gov/publications/files/financial-stability-report-20221104.pdf</a>
	<a href="https://www.scrip.org/S/1z5mq4453edap55rgjct55.1/reference/referencespapers.aspx?refe...">https://www.scrip.org/S/1z5mq4453edap55rgjct55.1/reference/referencespapers.aspx?refe...</a>
Fuentes alternativas	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / (null)
	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABI / (null)

**Bloques:**

100% # 27 Activo

**Fuente externa:** <https://www.scrip.org/S/1z5mq4453edap55rgjct55.1/reference/referencespapers...> 100%

**Bloque 1:**

Gupta, A. (2014).  
E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business.  
International Journal of Computing and Corporate Research, 4(1), 1-8.

**Bloque 2:**

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta ed.). McGraw-Hill Education.

Idika Awa, K. (2016). Functional Structure and Operational Issues: An Examination of Core Challenges and Remedies. Journal of Business and Management, 18(1), 01-04.

International Monetary Fund. (2022, June 24). United States of America: Concluding Statement of the 2022 Article IV Mission. International Monetary Fund.  
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/06/24/mcs062422-united-states-of-america-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>

Juárez, C. (2019). La snackificación revoluciona la forma de comer. The Food Tech. Retrieved January 26, 2023, from <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-snackificacion-revoluciona-la-forma-de-comer/>

Karline, D. (2022, Julio 29). These Five Trends Will Redefine Global Snacks to 2027. Euromonitor International.  
<https://www.euromonitor.com/article/these-five-trends-will-define-global-snacks-to-2027>

Wendy Arias

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por mi vida y cada una de las oportunidades que me da.

A mí por mi resiliencia, perseverancia y fortaleza.

A mis padres, por su sacrificio, consejos, apoyo, por siempre recordarme mis virtudes y por enseñarme las lecciones más valiosas.

A mis hermanos, mis personas favoritas, compañía y motivación más grande.

A mis tíos, Narcisa y Christian, por apoyarme incondicionalmente.

A mis ángeles, Bertha, Ramon y Carlos, por sentirse orgullosos de mí y de cada paso que daba.

A Natasha, mi gran amiga, compañera incondicional durante toda la carrera y del presente proyecto.

A mis amigos queridos, quienes están a mi lado cuando necesito reírme o llorar.

A Martinachi, el equipo que me vio crecer, por su apoyo y lealtad siempre.

A los compañeros que conocí durante estos cuatro últimos años, por cada proyecto, tarde/madrugada de estudios y ayuda brindada.

A Ana María, mi psicóloga, por ser parte de mi proceso este último año tan retador.

A mi sol y mis siete estrellas, por inspirarme a cumplir mis sueños y enseñarme que el mundo es un lugar abierto a todas las posibilidades.

A Wendy Arias, mi profesora y tutora de tesis, por las enseñanzas impartidas y su guía a lo largo del presente trabajo.

A los profesores que han sido parte fundamental de mi formación académica.

.

**Avilez Piza Ivette Martina**

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a Dios, el cual me ha colmado de bendiciones y me ha ayudado a seguir el camino.

Le agradezco a mis padres que siempre me han apoyado, cuidado y guiado, en los momentos difíciles en los que se quedaban conmigo y me brindaban todo su apoyo moral, su constancia, amor y valores han construido a la persona que soy hoy en día.

A mis hermanas que, a pesar de las peleas, no existe el resentimiento y siempre podemos recurrir a nosotras para cualquier situación en la que nos necesitemos.

A mis tíos, que han aportado enseñanzas a lo largo de mi vida.

A mis abuelitas, Virginia y Elva, que son los ángeles que me cuidan desde el cielo y que cuando estaban en la tierra siempre esperaban este momento y me llenaban de mucha confianza para seguir.

A mi mejor amiga, con la cual he compartido muchos momentos agradables.

A mi compañera en este proyecto, Martina Avilez, con la cual hemos compartido grandes momentos dentro y fuera de la carrera, quien ha sido mi eterna compañera en todos los trabajos y a la cual siempre llevé presente.

A mis queridos amigos, que sin ellos las cosas hubieran sido difíciles ya que siempre nos apoyábamos unos a otros, en especial a Rogger que a pesar de cualquier cosa siempre estaba ahí para brindarte una mano.

Le doy gracias a mis profesores que estuvieron presentes en toda mi formación.

Agradezco a miss Wendy Arias, quien fue mi profesora y también mi tutora del proyecto, por sus enseñanzas y guía.

A Taylor Swift, Harry Styles, Lana del Rey, Stray Kids y BTS, que con sus canciones alegraron mis días y mejoraron mi ánimo en momentos en los que lo necesitaba.

Por último, a mí, porque seguí adelante, me mantuve firme y fui constante y perseverante.

**Rugel Torres Natasha Martha**

## **DEDICATORIA**

A Martín y Marina, mis padres que siempre creen en mí y en cada idea que se me ocurre.

A Narcisa, mi mejor compañía desde hace 20 años.

A Martín e Isabela, mis hermanos menores, por el amor que me hacen sentir.

A mi tía Narci y abuelos, mis ángeles en la tierra y en el cielo.

A Christian, mi hermano de otra madre.

A mis mejores amigas.

A mis amigos, quienes me hicieron sentir su apoyo y cariño durante todo este proceso.

**Avilez Piza Ivette Martina**

## **DEDICATORIA**

A Cecil Torres y Carlos Rugel, mis padres los cuales han estado a mi lado apoyándome, guiándome, y brindando todo su amor para continuar adelante.

A mis hermanas, que han estado a mi lado en todo el proceso de formación, y siempre me ayudaron en todo lo que podían.

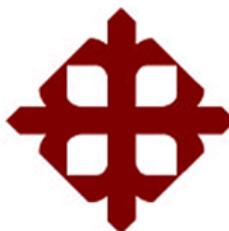
A mis abuelitas, que a pesar de no estar hoy en día conmigo, siempre me dieron todo su amor y constancia.

A mi mejor amiga, que ha estado conmigo desde hace más de 10 años acompañándome y aconsejándome.

A mis amigos de la universidad, que si no fuera por ellos la vida universitaria hubiera sido muy difícil.

Y a todas las personas que contribuyeron en mi proceso de formación.

**Rugel Torres Natasha Martha**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. 

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

**Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

**Ec. Freire Quintero, Cesar Enrique PHD.**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CALIFICACIÓN**

---

**Avilez Piza Ivette Martina**

---

**Rugel Torres Natasha Martha**

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	2
Antecedentes .....	3
Contextualización del problema.....	4
Justificación.....	6
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco teórico .....	7
Ventaja Comparativa.....	7
Modelo Heckscher-Ohlin.....	8
Ventaja competitiva .....	9
Cadena de valor.....	10
PESTEL.....	11
Las cinco fuerzas de Porter .....	11
Estructura funcional de la empresa .....	13
Estrategia de posicionamiento.....	13
Marketing Digital.....	14
E-commerce .....	14
Marco Conceptual .....	15
Valor nutricional del plátano.....	15
Chifle.....	16
Exportación ecuatoriana.....	16
Balance General .....	16

Flujo de caja .....	17
Valor actual neto (VAN) .....	17
Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	18
Estado de Resultados.....	18
Marco Referencial.....	18
Banchis.....	19
Samai.....	19
Ecofrut S.A.....	20
Marco Legal .....	20
Registro Único de Contribuyente (RUC).....	20
Registro Mercantil.....	20
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.....	21
Registro en el Ecuapass.....	21
Registro de Instalaciones de Alimentos .....	21
Importaciones de alimentos en Estados Unidos.....	22
Requisitos de buenas prácticas de fabricación.....	22
Preguntas de la investigación .....	23
Metodología .....	23
Diseño de investigación .....	23
Tipo de Investigación.....	24
Alcance.....	24
Población.....	25
Técnica de recolección de datos.....	25

Análisis de datos .....	25
Capítulo I: Análisis del Entorno.....	26
Análisis de factores Pestal.....	26
Factores del Entorno Político y Legal.....	26
Factores del Entorno Económico .....	28
Factores del Entorno Social .....	29
Factores del Entorno Tecnológico .....	30
Factores del Entorno Ambiental.....	30
5 fuerzas de Porter.....	31
(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes. ....	31
(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. ....	31
(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	32
(F4) Amenaza de productos sustitutos. ....	32
(F5) Rivalidad entre los competidores. ....	33
Matriz de Factores Externos.....	33
Capitulo II. Diagnostico Interno de la Empresa.....	35
Misión .....	35
Visión.....	35
Estructura Organizacional.....	35
Organigrama.....	35
Cadena de Valor.....	36
Actividades primarias.....	36
Actividades de apoyo .....	40

Diagrama de flujo.....	41
Detalle y Descripción Del Producto.....	41
Matriz de Factores Internos.....	43
Capítulo III. Propuesta de Estrategia .....	45
Matriz SWOT.....	45
Space Matrix .....	46
Análisis Interno (Space Matrix) .....	48
Análisis Externo (Space Matrix).....	48
Análisis del cuadrante competitivo de la matriz Space.....	49
Implementación de la estrategia.....	50
Capítulo IV: Viabilidad Económica.....	54
Activos con los que cuenta la empresa .....	54
Inversión inicial.....	55
Financiamiento.....	56
Proyección de la demanda.....	57
Costos y gastos.....	59
Costo Unitario (costos variables).....	59
Presupuesto de sueldos.....	60
Gastos Operativos (costos fijos).....	60
Costos de producción (costos fijos y variables).....	61
Punto de equilibrio .....	62
Resumen de costos .....	63
Plan de Producción.....	63

Proyección de Ventas.....	64
Balance Inicial.....	65
Balance Proyectado.....	65
Estado de resultados.....	66
Flujo de caja económico.....	67
Flujo de caja financiero.....	68
Indicadores financieros .....	69
Escenario Optimista .....	69
Escenario pesimista.....	71
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	88

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz EFE Oportunidades</i> .....	34
Tabla 2 <i>Matriz EFE amenazas</i> .....	34
Tabla 3 <i>Matriz IFE fortalezas</i> .....	44
Tabla 4 <i>Matriz IFE debilidades</i> .....	44
Tabla 5 <i>Matriz SWOT Fo-Fa</i> .....	45
Tabla 6 <i>Matriz SWOT Do-Da</i> .....	46
Tabla 7 <i>Matriz Space</i> .....	47
Tabla 8 <i>Presupuesto de viaje</i> .....	52
Tabla 9 <i>Cuadro de costos de estrategia</i> .....	53
Tabla 10 <i>Activos de la empresa</i> .....	54
Tabla 11 <i>Depreciación de activos</i> .....	54
Tabla 12 <i>Inversión inicial</i> .....	55
Tabla 13 <i>Depreciación de activos</i> .....	56
Tabla 14 <i>Estructura de financiamiento</i> .....	57
Tabla 15 <i>Resumen de la tabla de amortización</i> .....	57
Tabla 16 <i>Mercado potencial</i> .....	57
Tabla 17 <i>Mercado disponible</i> .....	58
Tabla 18 <i>Mercado objetivo</i> .....	58
Tabla 19 <i>Proyección de la demanda</i> .....	58
Tabla 20 <i>Costo total de producción del producto</i> .....	59
Tabla 21 <i>Presupuesto total de sueldos</i> .....	60
Tabla 22 <i>Gastos fijos mensuales</i> .....	61

Tabla 23	<i>Determinación del precio de venta</i> .....	62
Tabla 24	<i>Resumen de costos y gastos</i> .....	63
Tabla 25	<i>Proyección de la producción en un horizonte de 5 años</i> .....	63
Tabla 26	<i>Escenarios de la proyección de la producción en un horizonte de 5 años</i> .....	64
Tabla 27	<i>Proyección de las ventas en un horizonte en cinco años</i> .....	64
Tabla 28	<i>Balance inicial</i> .....	65
Tabla 29	<i>Proyección del balance general</i> .....	66
Tabla 30	<i>Estado de Resultados</i> .....	67
Tabla 31	<i>Flujo de caja económico</i> .....	68
Tabla 32	<i>Flujo de caja financiero</i> .....	68
Tabla 33	<i>Indicadores financieros</i> .....	69
Tabla 34	<i>Estado de resultados - optimista</i> .....	70
Tabla 35	<i>Flujo de caja económico - optimista</i> .....	70
Tabla 36	<i>Flujo de caja financiero - optimista</i> .....	70
Tabla 37	<i>Indicadores financieros – optimista</i> .....	71
Tabla 38	<i>Estado de resultados - pesimista</i> .....	71
Tabla 39	<i>Flujo de caja económico - pesimista</i> .....	72
Tabla 40	<i>Flujo de caja financiero - pesimista</i> .....	72
Tabla 41	<i>Indicadores financieros - pesimista</i> .....	72

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 <i>Tabla nutricional del plátano</i> .....	15
Figura 2 <i>Etiquetado Informativo según la FDA</i> .....	22
Figura 3 <i>Organigrama empresarial</i> .....	36
Figura 4 <i>Flujograma del proceso de elaboración de chifles</i> .....	41
Figura 5 <i>Banano Cavendish</i> .....	42
Figura 6 <i>Plátano Barraganete</i> .....	42
Figura 7 <i>Tabla nutricional</i> .....	43
Figura 8 <i>Posición de la empresa y sus competidores en los cuadrantes del space analysis</i> .....	47
Figura 9 <i>Determinación del punto de equilibrio mensual</i> .....	62
Figura 10 <i>Recepción de la materia prima y almacenamiento en la cámara fría</i> .....	88
Figura 11 <i>Lavado pre-rebanado</i> .....	88
Figura 12 <i>Rebanado de la materia prima</i> .....	89
Figura 13 <i>Fritura de la materia prima (cocción)</i> .....	89
Figura 14 <i>Verificación de la calidad del producto</i> .....	90
Figura 15 <i>Producto que no cumple con estándares requeridos (rechazo)</i> .....	90
Figura 16 <i>Sazonado en el tambor</i> .....	90
Figura 17 <i>Línea de empaque</i> .....	91
Figura 18 <i>Empaquetado</i> .....	91
Figura 19 <i>Almacenamiento secundario</i> .....	92
Figura 20 <i>Contenedor en medio del embarque</i> .....	92
Figura 21 <i>Análisis de humedad del chifle en el laboratorio de calidad</i> .....	93

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo determinar la factibilidad de exportación de snacks de plátano verde a Estados Unidos por medio del análisis de factores internos, externos y el desarrollo de un plan financiero, donde se determinó que el proyecto es viable y existe una demanda en Florida, Estados Unidos, por parte de la población latina. Ecuador y Estados Unidos mantienen un Acuerdo de Primera Fase el cual entre sus objetivos está vincular las facilidades para mipymes con el fin de simplificar procesos aduaneros y darle apertura a su mercado. Dentro de este mercado se destaca el consumo diario de snacks debido al estilo de vida frenético que tienen, haciéndolo atractivo a distintas empresas que se dedican a la fabricación de snacks de todo tipo. A lo largo de los cuatro capítulos fue posible conocer las características políticas, económicas y sociales de Ecuador como Estados Unidos, el comportamiento del consumidor estadounidense respecto a los snacks, así como la posición en la que se encuentra la empresa al momento de iniciar sus operaciones para la elaboración de estrategias de comercialización relacionadas con el e-commerce y el marketing digital, herramientas que actualmente facilitan el posicionamiento del producto en el país. Estos factores fueron el punto de partida para la elaboración de un análisis financiero con una proyección a cinco años que gracias al análisis de los distintos índices económicos permitió explicar la rentabilidad de la empresa bajo tres distintos escenarios.

***Palabras Claves: Exportación, snacks, chifles, plan de factibilidad, comercio electrónico, plan de negocios***

## **ABSTRACT**

The objective of this degree project is to determine the feasibility of exporting green plantain snacks to the United States through the analysis of internal and external factors and the development of a financial plan, where it was determined that the project is viable and there is a demand in Florida, United States, by the Latino population. Ecuador and the United States have a First Phase Agreement, which among its objectives is to link facilities for MSMEs in order to simplify customs processes and open up their market. Within this market, the daily consumption of snacks stands out due to the frenetic lifestyle they have, making it attractive to different companies engaged in the manufacture of snacks of all kinds. Throughout the four chapters it was possible to learn about the political, economic and social characteristics of Ecuador and the United States, the behavior of the American consumer with respect to snacks, as well as the position in which the company finds itself at the time of starting its operations for the development of marketing strategies related to e-commerce and digital marketing, tools that currently facilitate the positioning of the product in the country. These factors were the starting point for the development of a financial analysis with a five-year projection that, thanks to the analysis of the different economic indexes, made it possible to explain the company's profitability under three different scenarios.

***Keywords: Exports, snacks, chifles, feasibility plan, e-commerce, business plan***

## RÉSUMÉ

Ce projet de diplôme vise à déterminer la faisabilité de l'exportation de collations de plantain vert aux États-Unis à travers l'analyse de facteurs internes et externes et le développement d'un plan financier, où il a été déterminé que le projet est viable et qu'il existe une demande en Floride, aux États-Unis, par la population latino. L'Équateur et les États-Unis ont conclu un accord de première phase dont l'un des objectifs est de relier les installations des MPME afin de simplifier les processus douaniers et d'ouvrir leur marché. Au sein de ce marché, la consommation quotidienne de snacks se distingue par un mode de vie frénétique, ce qui le rend attractif pour différentes entreprises dédiées à la fabrication de snacks de toutes sortes. Tout au long des quatre chapitres, il a été possible de connaître les caractéristiques politiques, économiques et sociales de l'Équateur et des États-Unis, le comportement du consommateur américain en matière de snacks, ainsi que la position de l'entreprise au moment du démarrage de ses activités pour le développement de stratégies marketing liées au commerce électronique et au marketing numérique, outils qui facilitent actuellement le positionnement du produit dans le pays. Ces facteurs ont été le point de départ du développement d'une analyse financière avec une projection sur cinq ans qui, grâce à l'analyse des différents indices économiques, a permis d'expliquer la rentabilité de l'entreprise selon trois scénarios différents.

*Mots-Clés: exportation, snacks, chifles, plan de faisabilité, commerce électronique, plan d'affaires*

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de titulación, se pretende demostrar la factibilidad de la producción y la comercialización de snacks de plátano al mercado de Estados Unidos. Además, se plantean las actividades precisas a las que se recurren para verificar la viabilidad de este estudio y su importancia para pequeñas y medianas empresas que busquen expandirse en el mercado. Una de las grandes ventajas de Ecuador dentro de este mercado es que el plátano se constituye como uno de los principales productos de consumo en el país, así como uno de los principales para la exportación, gracias a eso hoy en día se puede ver desde pequeños emprendimientos hasta empresas industrializadas participando en la comercialización de chifles.

A pesar de que Estados Unidos y Ecuador no goza de un tratado de libre comercio en comparación con nuestros vecinos Colombia y Perú, aun así, se puede aprovechar del Acuerdo de Primera Fase que da beneficios a pymes del Ecuador, además entre ambos países ha existido una larga relación de comercio bilateral. Por otro lado, hay un incremento en el consumo de snacks de origen vegetal a partir de la pandemia del Covid-19, lo cual presenta una buena oportunidad para aventurarse en este mercado.

Hoy en día, las empresas buscan clientes potenciales fuera de su país de origen, es por eso por lo que Estados Unidos es uno de los principales mercados a los que se apunta gracias a que se percibe como un país con oportunidades de crecimiento. Por ello dentro del primer capítulo se realiza un análisis Pestal y las 5 fuerzas de Porter para indagar en el consumidor, así como en sus preferencias y en la aceptación de este tipo de mercado en este país de destino, además se analiza la competencia y la situación del mercado. Esto nos lleva al capítulo dos, en donde se realiza un diagnóstico interno de la empresa, en el que se revisa la estructura organizacional, misión y visión, la cadena de valor y flujograma que permite conocer en que parte del proceso la empresa obtiene un valor agregado.

Por otro lado, es necesario que las empresas busquen estrategias para permanecer y avanzar en el mercado. Debido a que el mercado de snacks es muy competitivo, es necesario utilizar un conjunto de técnicas para atraer a nuevos clientes. En el capítulo 3, se busca implementar herramientas como la matriz Space y la matriz Swot para conocer qué tipo de estrategia es necesaria para poder abrirse

paso y penetrar el mercado de chifles en Estados Unidos. En el capítulo cuatro se desarrolla la viabilidad económica, en el que se utiliza un análisis financiero para poder determinar que la implementación de este proyecto es factible. Y finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones acorde al resultado que se haya obtenido a lo largo del estudio.

### **Antecedentes**

La diversidad de Ecuador se ve reflejada en su naturaleza, cultura y tradiciones, así como también en su fauna y gastronomía, las cuales en la actualidad son partícipes dentro del mercado exportador como fruto y producto procesado. Según Paz y Pesantez (2013) la producción del plátano verde se inició en los años 650 DC. en el Mediterráneo, tuvo su recorrido hasta llegar a las Canarias para su comercialización en el siglo XV y trasladándose a América en 1516 gracias a las corrientes migratorias. Actualmente es uno de los principales productos de comercialización en el sector nacional, luego del arroz y el trigo.

Hoy en día en varias regiones de Ecuador, como Manabí, el chifle se ha convertido en parte de la dieta diaria de los ecuatorianos, ya que este alimento incluso ha reemplazado el pan. Dentro de esta ciudad se estima que existen alrededor de 206 locales que se centran en la elaboración de chifles, y según la Asociación de Productores de Plátano y sus Derivados (2018, citado en El Comercio, 2020), se estima que se producen 20.000 kilos de chifle de manera diaria. Estos emprendimientos se dieron lugar debido a que en este cantón existe una gran producción de plátano que dejaba productos rezagados, al ver esta problemática las familias comenzaron a fritar estos plátanos que sobraban y se empezaron a comercializar poco a poco, expandiendo su venta a otras provincias como Guayas y El Oro. Este producto por lo general es distribuido en pequeñas tiendas, restaurantes, cevicherías y picanterías, bajo dos tipos de presentaciones los cuales son los artesanales que se caracterizan por ser delgados y largos y otro de tipo “snack” en el cual ya tiene un empaque industrializado, contiene saborizantes y por lo general tienen un corte circular (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018, citado en El Comercio, 2020).

Se puede notar que la industria de chifles ha ido creciendo en los últimos años, y no solo los pequeños emprendimientos, ya que en el país existen un poco más

de 15 empresas de “snacks de plátano” que se han posicionado bien en el mercado nacional y que además exportan estos productos, algunos ejemplos de estas marcas son Kiwa, Chiflar, Samai, Bananas to Go, entre otros. En una entrevista Eduardo Manrique quien es el director ejecutivo de la Asociación de Exportadores de Plátano (Asoexpla), indicó que en el 2021 hubo una reducción del 7% en las exportaciones de plátano fresco con respecto al 2020, mientras que el plátano procesado tuvo un aumento en las exportaciones del 2.92% (Bernal, 2021). De acuerdo con el Ministerio de Producción en el 2020 el plátano como snack alcanzó los \$68 millones de dólares en exportaciones en 2020 (2020, citado en Villón, 2021).

Uno de los países que tiene una mayor demanda de este tipo de productos es Estados Unidos, considerado el principal mercado de estas empresas, de hecho, en una entrevista realizada por El Universo (2021) al dueño de la empresa Bananas to Go, Marco Peñaherra estimó que su marca envía alrededor de 200 contenedores de chifles anualmente. Por otro lado, otros países que han tenido una gran recepción de snacks de plátano son los de la Unión Europea, debido al gran auge que existe sobre el veganismo, ya que este tipo de snack es considerado como una alternativa vegana y saludable.

### **Contextualización del problema**

La abundancia de recursos naturales en Ecuador lo ha posicionado internacionalmente como un país multidiverso ya que gracias a la alta calidad de sus productos se ha permitido abrir un camino en el mercado extranjero. De acuerdo con datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador en junio de 2022, entre enero y abril de 2022, las exportaciones no petroleras no tradicionales representaron un 42,3%, entre estos, los productos derivados del banano se encuentran representados por el 1,1%.

Estados Unidos se considera como un mercado atractivo para las distintas empresas y aún más para los emprendedores que lo ven como una oportunidad de crecimiento en cuanto a la comercialización de productos alimenticios provenientes de latinoamérica. Hay diversos motivos por los cuales las empresas apuntan en primera instancia a exportar a este país, pero en lo que respecta a los snacks de plátano, su aceptación es gracias a la tendencia que tienen los consumidores por productos de tipo bocado o snacks en general. Según Nguyen (2022) un estudio reportado por YouGov, en la última década el 65% de la población estadounidense

tiende a consumir snacks entre el día debido a su estilo de vida frenético por lo que se ven en la necesidad de consumir alimentos rápidos de digerir y que aporten cierto valor nutricional a su dieta diaria.

Según un estudio realizado por Persistence Market Research (2021) la demanda de estos productos ha incrementado paulatinamente a lo largo de los años, destacan como la pandemia ocasionada por el Covid-19 a pesar de traer consigo estragos, ocasionó que los consumidores aumenten sus preocupaciones en lo que respecta a la seguridad alimentaria y nutricional siendo un factor importante a que estos se motiven a consumir refrigerios saludables de origen vegetal en su día a día, representando una oportunidad en el segmento a productores de este tipo de bocadillos. Debido a la aceptación del producto y al crecimiento de su demanda, las marcas han tenido buenos resultados en este mercado, de acuerdo con Daniel Falcon, director de ventas de TropicMax, este aumento de la demanda hizo que los productos se acabaran de los escaparates de las tiendas.

Sin embargo, uno de los principales problemas es que no hay una diversificación en sus líneas de productos, son pocas las empresas que se han aventurado a ofrecer los chifles en una presentación o sabores diferentes, por lo general incursionan en los snacks de plátano salados y dulces, y aunque cuentan con un buen recibimiento, en un mercado en el que ya existen marcas posicionadas, el ofrecer algo diferente se convierte en la mejor opción al momento de participar en el mercado.

Según la Revista Líderes, en una entrevista con los dueños de Ohana Snack, mencionaron que al ingresar al mercado estadounidense estudiaron las tendencias de los consumidores lo cual reveló que ellos también optan por una variedad de sabores, entre los principales se encuentra el queso, jalapeño y limón. También que puede comprobar que los consumidores buscan nuevos sabores al momento de consumir sus snacks ya que cuando ciertas marcas lanzan nuevos sabores estas tienen una rápida acogida, un ejemplo de este comportamiento en la demanda es Barnana, una empresa de snacks la cual el 27 de agosto del 2021 lanzó chips de sal marina y ajo en Estados Unidos, y según su vicepresidente de ventas, Jeff Tyo, estas estaban “volando de los estantes” (Sweets and Snacks World, 2021). Por otro lado, según Fedexpor (2021), las diferentes texturas y apariencia de los snacks son clave ya que un 40% de las generaciones más jóvenes buscan experiencias personalizadas por lo tanto buscan nuevos atributos.

## **Justificación**

En septiembre de 2022 se llevó a cabo la primera Convención de Plátano Internacional del Ecuador, la misma formó parte de la iniciativa llamada “Ecuador al Mundo” que tiene como propósito estrechar relaciones comerciales. Su anfitrión fue la Asociación de Exportadores de Plátano (Asoexpla), quienes tuvieron la iniciativa de crear la Primera Guía Culinaria de Plátano Gourmet para exponerla ante el mercado internacional e incentivar el consumo del mismo. Este evento expone de una manera novedosa este fruto exótico con el fin de llegar al mercado norteamericano y europeo para así posicionarlo como un ícono mundial al igual que el banano.

Este tipo de eventos muestra la relevancia y el interés de los productores ecuatorianos por incursionar en otros segmentos fuera de los tradicionales. La demanda interna ha sido la causante de que la industria de alimentos y bebidas presentara un crecimiento 15.7% desde 2019. Se entiende que la evolución de este sector ha sido causada por el aumento de la demanda interna ateniéndose a las medidas del comercio internacional y se espera que siga aumentando, permitiendo que Ecuador expanda su oferta exportadora con productos que tengan un valor agregado. (Cámara de Industrias y Producción, 2021)

De la misma manera, es importante resaltar que actualmente Ecuador y Estados Unidos cuentan con un Acuerdo Comercial de Segunda Fase con el objetivo de permitir un comercio que beneficie a las MIPYMES estipulando facilidades para el comercio internacional, para de esta manera fortalecer las relaciones comerciales entre ambos países y llegar a un acuerdo comercial en el futuro. La firma de un acuerdo es una oportunidad para los pequeños productores que buscan una expansión y un posicionamiento de sus actividades en el mercado extranjero, los cuales formarán parte de la iniciativa de Asoexpla desde la diversificación del producto. Por ende, ayudaría a pequeñas y medianas empresas a que se atrevan a la exportación de sus productos, las cuales según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos forman parte del 99.5% de empresas registradas en el país. Y en el sector de la producción de chifles ecuatorianos existen más microempresas y pequeñas empresas que empresas grandes, participando en el mercado interno (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2018).

## **Objetivo General**

Realizar un estudio de la factibilidad de producción y comercialización de snacks de plátano verde hacia Estados Unidos.

## **Objetivos Específicos**

1. Realizar un estudio del mercado objetivo mediante herramientas como análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter para constatar la factibilidad de exportación del producto.
2. Efectuar una valoración interna de la empresa para establecer su estructura organizacional y administrativa.
3. Diseñar un plan de mejora mediante estrategias de marketing para facilitar la introducción, gestión y posicionamiento del producto en Estados Unidos.
4. Establecer la viabilidad económica y financiera para la producción y comercialización de snacks de plátano al mercado de Estados Unidos

## **Marco teórico**

### ***Ventaja Comparativa***

La teoría de la ventaja comparativa o teoría ricardiana fue expuesta por David Ricardo a inicios del siglo XIX con la finalidad de comprobar las ventajas del libre comercio. La esencia de esta teoría es dada por “los cuatro números mágicos”, que analizan 2 países, 2 bienes y un único factor, la mano de obra, donde cada bien es producido en un determinado número de horas. De esta manera, por medio de la comparación de los supuestos, es posible determinar quién es el más productivo en equis producto y la rentabilidad del comercio, alegando que el comercio internacional puede traer beneficios mutuos a ambos países (Shiozawa, 2012).

La ventaja comparativa se da origen en la diferencia de productividad en un único factor, la mano de obra. Sin embargo, teorías como la clásica y la neoclásica dieron lugar a la reformulación del modelo ricardiano mediante la incorporación de otros dos factores, la tierra y el capital, por los cuales, con la disponibilidad de los recursos y tecnología, será posible mostrar la capacidad de producción (FPP) usando estos factores de manera más eficiente (Anchona, 2009).

La crítica principal a este modelo es que se basa en hipótesis y supuestos irreales, dando resultados poco precisos. Investigadores de Estados Unidos y Gran Bretaña como G.D. MacDougall (1951), R. Stern (1962) y B. Balassa (1963) fueron

algunos de los que trataron de diferir su validez, sin embargo, concluyeron que hay una alta relación entre la productividad del trabajo y la exportación. Un año después, en 1964, con el uso de otro método, J. Bhagwati pudo comprobar que la relación no es significativa aseguraron que aún no existían pruebas que validen la eficacia del modelo ricardiano. Estos contrastes empíricos, fueron la base al desarrollo de otras teorías del comercio internacional (González, 2011).

### ***Modelo Heckscher-Ohlin***

El modelo de H-O es una adopción de la ventaja comparativa junto con la determinación de la especialización de un país por el poder de sus factores. Expone que si dos países ofrecen distintos precios de autarquía existe base en el comercio, a medida que este se da lugar, se ajustan hasta que se enfrenten al mismo conjunto de precios relativos. Según los supuestos de Heckscher-Ohlin: (a) Dos países hacen uso de capital (K) y trabajo (L), en un inicio el nivel de estos factores son fijos en ambos países y variables. (b) La tecnología con la que cuentan es idéntica pero la función de producción es distinta. (c) La intensidad de los bienes producidos se dan en un factor determinado y con intensidades factoriales diferentes, sin tomar en cuenta los precios de estos. (d) La demanda de ambos bienes es similar en ambos países. (Oros, 2015).

Según Leamer (1995), el modelo de HO es una herramienta muy importante en el aspecto pedagógico, político y empírico y permite comprender las pautas del comercio internacional. Uno de los primeros investigadores en cuestionar esta teoría fue Leontief, quien en 1953 hizo público un estudio en el que con información obtenida en 1947 comprobó que Estados Unidos, se enfoca en las exportaciones basadas en la intensidad del trabajo dejando a un lado la intensidad en capital, alegando que un trabajador que es dos veces más productivo que otro aporta el doble de unidades laborales. En 1980, otro investigador, conocido como Leamer, se expresó en contra de esta paradoja ya que se basaba en la definición incorrecta de lo que era abundancia e intensidad de factores. Dos años después, Crecer y Choudhri adaptaron su argumento a la formulación de una nueva paradoja basándose en ingresos per cápita. Casas y Choi, le dieron un nuevo sentido en 1985 tras relacionarla con el equilibrio en la balanza comercial, sin embargo, se demostró la inconsistencia en el precio de los factores. No fue hasta 1993, donde Tefler comprendió la paradoja de Leontief, exponiendo que esta se disipará si los factores se ajustarán en la diferencia en productividad de estos. (Cuevas, 1994)

## *Ventaja competitiva*

La Ventaja competitiva se puede definir como cualquier cosa que una empresa tenga que las diferencia de otras, estos pueden ser costos, producción, productos diferenciados, etc. Por ende, es alguna característica que posicione a la empresa por encima de otros. Según Porter (2016)

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. (pág. 2-3)

El tener una ventaja competitiva ayuda a que las empresas puedan sostenerse a lo largo del tiempo, hoy en día existen diversos cambios que influyen en el crecimiento empresarial, como la globalización, el aumento de la competencia, desarrollo tecnológico, entre muchos otros factores que hacen que sea difícil consolidar una posición única (Sołoducho-Pelc et Sulich, 2020). Es por ello por lo que las organizaciones deben mantenerse en constante innovación y adaptarse a las expectativas de los consumidores para poder seguir participando en el mercado. Otro factor que se debe tomar en cuenta es el cambio de la conciencia de los consumidores hacia el cuidado ambiental, las personas no buscan solamente un factor diferenciador, sino también propuestas de valor agregado que tengan en consideración el medio en el que se están desarrollando, es así como las organizaciones no solamente deben ser competentes en precios o productos, sino también el impacto social y ambiental que tienen.

Para poder obtener ventajas competitivas se debe visualizar la parte interna y externa de una empresa, esto es, por ejemplo, el manejo de la gestión, como se están optimizando sus recursos, adaptarse a los cambios del mercado, desarrollar productos o procesos que sean superiores a los de la competencia y poder responder de manera rápida y efectiva a las demandas de los consumidores (Distanont et Khongmalai, 2018; Eidizadeh et al., 2017). Por lo tanto, se puede considerar que la ventaja competitiva también tiene que ver en la relación de la empresa con su ambiente, proveedores y consumidores.

### *Cadena de valor*

La cadena de valor hace referencia a todo el proceso interno de la empresa, desde obtener la materia prima hasta que se entrega el producto terminado al cliente. Al conocer el proceso que conlleva el realizar un producto o servicio, las empresas u organizaciones son capaces de crear valor agregado en diferentes eslabones de la cadena. La cadena de valor conecta todos los procesos, iniciando con los productores de la materia prima, en la cual las empresas pueden obtener una ventaja al tener proveedores que brinden calidad o que tengan mejores precios que la competencia; siguiendo por la logística interna; el procesamiento en la cual se puede obtener ventajas en la utilización de nuevas tecnologías que ayuden a optimizar el rendimiento; la distribución, ventas e incluye el servicio postventa, en la cual la empresa debe ser capaz de atender con ciertas demandas que puede llegar a tener el producto, como devoluciones, garantías, etc (Keshelashvili, 2018).

La gestión de la cadena de valor permite analizar y planificar de manera estratégica toda la coordinación de los componentes y recursos que se encuentren dentro de esta cadena de valor. Al ser capaces de gestionarla de manera eficaz permite obtener una mayor rentabilidad de las partes involucradas y la satisfacción de los consumidores. Por otro lado, se busca entender cómo se está llevando el comportamiento de los costos y su financiamiento para de esta forma lograr crear un valor agregado y obtener ventajas competitivas (Mac-Clay et Feeney, 2019).

La cadena de valor, la cual fue propuesta por Michael Porter “define el “valor” como la suma de los beneficios que recibe el cliente menos los costos que percibe al adquirir o usar un producto o servicio” (García et al, 2013, pág. 79). Es por ello por lo que se busca dar valor en varias etapas, en la cual no solamente participa la empresa, sino que también todas las empresas involucradas en la producción de este bien o servicio, en la cual se busca crear alianzas en las que se disponen a colaborar en metas comunes. Al poner énfasis en estas etapas, se puede conocer en qué segmento del mercado se puede participar y en qué etapas de la cadena invertir. Además, ayuda a obtener mayor control en la gestión corporativa.

## ***PESTEL***

El análisis PESTEL es la descripción del entorno general de la empresa. La importancia de realizar este análisis radica en que es posible desarrollar ventajas competitivas, aprovechar oportunidades, disminuir amenazas, y proporcionar la cooperación con otras organizaciones. Witcher y Chau lo definen como “mnemotécnico utilizado en la gestión estratégica para agrupar factores del entorno macro para ayudar a los estrategas a buscar fuentes de oportunidades y riesgos generales” (2010, pág. 91). En su forma original este análisis contaba con las siglas ETPS, en el cual se analizaron factores económicos, técnicos, sociales y políticos. En la década de los 80, se modificó para ser capaces de analizar el macroentorno, cambios ambientales, y enfoques legales, convirtiéndose en PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), por ende permite no solo obtener un análisis estratégico, ya que se lo puede usar en muchos otros campos (Yüksel, 2012).

Este análisis permite identificar dos funciones dentro de una empresa, la primera es el entorno en la que se encuentra operando esta empresa, y la segunda función es la de predecir situaciones en las que se puede encontrar la empresa mediante datos. De manera que se lo puede considerar como un análisis de un estado previo que se utiliza en la gestión estratégica. A pesar de que este tipo de análisis es fundamental de manera conceptual para conocer el macroentorno, tiene limitaciones, ya que no se lo puede medir o evaluar, puesto a que tiene un enfoque cualitativo (Yüksel, 2012).

## ***Las cinco fuerzas de Porter***

La importancia de la aplicación de las fuerzas de Porter dentro de una organización tiene que ver con la capacidad de que una empresa pueda apreciar las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta a través de la comprensión de de las estructuras que caracterizan la industria y los cambios a los que se adaptan (Brujil, 2018).

### **Amenaza de nuevos entrantes**

La entrada de nuevos competidores a un mercado ocasiona presión sobre los factores ya establecidos (precio, costos, tasas de inversión) considerándose una amenaza para quienes ya cuentan con un posicionamiento en el sector. Sin embargo, esta amenaza depende de las barreras de ingreso, la introducción de nuevas

capacidades y la reacción de quienes ya dominan el mercado. Cuando estas barreras de ingreso son bajas, la amenaza a la que se enfrentan los nuevos actores es alta y la rentabilidad moderada (Porter, 2008).

### **El poder de los proveedores**

Una empresa está sujeta a los distintos proveedores que distribuyen los insumos necesarios para su actividad. Los proveedores poderosos generan mayores ganancias para sí mismos ofreciendo precios altos, reduciendo la calidad o los servicios o transfiriendo costos a los participantes del sector (Porter, 2008).

### **El poder de los compradores**

Los clientes poderosos adquieren más valor con la demanda de precios más bajos y exigiendo mayor calidad en el bien o servicio, en cierta medida, cuentan con un poder de negociación con los distintos participantes del sector, siendo causantes de que estos se enfrenten en busca de asumir la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

### **Amenaza de los sustitutos**

En el mercado está lleno de distintos productos cumplen una misma función y resuelven un mismo problema de maneras distintas, por lo general son ofrecidos por la competencia y se encuentran siempre presentes, sin embargo, en muchas ocasiones son casi imperceptibles ya que pueden ser de distintos sectores. Los sustitutos limitan la rentabilidad de una empresa, ya que cuando la amenaza es alta, el sector sufre y los ambientadores ocasiona la reducción de la utilidad que el sector puede generar en periodos de demanda altos (Porter, 2008).

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores se da de distintas maneras como descuentos, precios, campañas publicitarias, lanzamiento de nuevos productos, calidad, entre otros. En cierta medida, el nivel de rivalidad en que el sector se encuentra reduce las utilidades y la rentabilidad del mismo afectando la base sobre la que se compone. Por otro lado, esto puede ser positivo cuando cada competidor se enfoca en la satisfacción de distintos segmentos de consumidores, diferenciando los productos o servicios que ofrecen (Porter, 2008).

### ***Estructura funcional de la empresa***

La estructura organizacional funcional o centralizada, es una de las estructuras más comúnmente utilizadas en las empresas tradicionales. Su modelo es clasificar a sus empleados en funciones laborales específicas y se considera que es la ideal para empresas pequeñas que se dedican a la comercialización de un producto o servicio estandarizado. Bajo esta estructura, los jefes funcionales de cada área dependen de las órdenes del presidente o gerente de la empresa y los mismos guían a los miembros de su área. Los distintos departamentos se coordinan a través de normas, procedimientos, la planificación de sus actividades y la asignación de objetivos. Este modelo trae consigo ventajas como la eficiencia de las operaciones y la contribución de distintos especialistas al bienestar y crecimiento de la organización. (Idika, 2016)

### ***Estrategia de posicionamiento***

El término de posicionamiento tiene una amplia historia, y se empezó a popularizar en el año 1969 gracias a Jack Trout y Al Ries, quienes publicaron un artículo sobre esto. En 1972 publicaron dos nuevos artículos titulados “The Positioning Era” que pasaría a ser uno de los pilares fundamentales dentro de la estrategia empresarial, dentro de este artículo denominan al posicionamiento como “es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (Jack Trout & Al Ries, 1972 citado en Coca, 2007, pág., 106), es decir que como marca no se busca posicionar solamente el producto o servicio sino que es algo que se hace al posicionarse en la mente del consumidor, este busca cualquier realidad con respecto a quienes se las compara, puede ser una ciudad, una idea o una situación (Coca, 2007).

Otros autores también definen al posicionamiento como “el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia” (Stanton et al. 2004, pág. 163). Se amplía un poco más el concepto que se tenía en 1972 con respecto al posicionamiento, pero mantiene el objetivo principal el cual es la mente del consumidor. Otra definición más actualizada del posicionamiento es,

Es la forma en que un producto es definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores (Armstrong y Kotler, 2013, pag. 182).

Nuevamente hace referencia a que las marcas deben posicionarse en la mente del consumidor, en este caso atribuyéndole diferencias que los hagan irse por este producto con respecto al de la competencia.

### ***Marketing Digital***

Debido a los cambios tecnológicos, el mundo empresarial ha cambiado su panorama debido al surgimiento de los llamados “consumidores cibernéticos”, así como el mundo cibernético del comercio de empresa a empresa (B2B). Por ende, las empresas se tienen que enfrentar a la realidad cambiante de un mundo más complejo y dinámico, por lo cual se deben acoplar a las olas de iniciativa empresarial, innovación y los nuevos modelos de negocios, como lo son los medios digitales. La tecnología ha cambiado a las personas, no solamente hablando de artefactos, las personas en sí han adoptado nuevos hábitos de consumo. Por eso según Wind y Mahajan (2002), es necesario usar nuevos enfoques en el marketing para poder satisfacer esos cambios.

El marketing digital engloba todos los esfuerzos del marketing utilizando un dispositivo electrónico. Esto permite que las empresas aprovechen canales digitales como lo son: motores de búsqueda, redes sociales, correo electrónico, directorio electrónico, o la creación de sitios web para conectarse con clientes actuales y potenciales. El marketing digital se puede definir como el conjunto de varias tácticas con los canales digitales para conectar con clientes que pasan la mayor parte de su tiempo navegando en internet. Hay todo un paraguas de tácticas y estrategias que entrar en el marketing digital, por ejemplo, sitio web, publicidad digital, email marketing, folletos en línea, marketing de contenidos, online pr, posicionamiento en buscadores (SEO), marketing en buscadores (SEM), entre otros (Desai & Vidyapeeth, 2019).

### ***E-commerce***

El comercio electrónico hace referencia a una gama amplia de actividades en línea de la compra y venta de productos y servicios, pero también se lo asocia a

cualquier forma en la que se realice una transacción comercial en la que las partes involucradas interactúan de manera electrónica sin la necesidad de intercambios físicos. Una definición más amplia y completa de lo que es el comercio electrónico sería “el uso de comunicaciones electrónicas y digitales, así como tecnología de procesamiento de información en transacciones comerciales para crear, transformar y redefinir relaciones para la creación de valor entre organizaciones, y entre organizaciones e individuos” (Gupta, 2014).

## Marco Conceptual

### Valor nutricional del plátano

Según la Fundación Española de la Nutrición el plátano contiene entre sus nutrientes principales “fibra, potasio, vitamina B6 e inulina” (2013, pág. 296). Además, contiene cierto porcentaje de proteínas y lípidos, y una gran riqueza en hidratos de carbono. Cuando el plátano está verde tiene una mayor concentración de almidón, pero a medida que este va madurando este almidón se va convirtiendo en azúcares. Se debe tener moderación en su consumo ya que las grandes cantidades de almidón pueden resultar difíciles de digerir. Gracias a su aporte vitamínico contribuye al buen funcionamiento del sistema nervioso humano.

## Figura 1

Tabla nutricional del plátano

	Por 100 g de porción comestible	Por ración (160 g)	Recomendaciones día-hombres	Recomendaciones día-mujeres
<b>Energía (Kcal)</b>	94	99	3.000	2.300
<b>Proteínas (g)</b>	1,2	1,3	54	41
<b>Lípidos totales (g)</b>	0,3	0,3	100-117	77-89
AG saturados (g)	0,11	0,12	23-27	18-20
AG monoinsaturados (g)	0,04	0,04	67	51
AG poliinsaturados (g)	0,09	0,10	17	13
$\omega$ -3 (g) *	0,052	0,055	3,3-6,6	2,6-5,1
C18:2 Linoleico ( $\omega$ -6) (g)	0,039	0,041	10	8
Colesterol (mg/1000 kcal)	0	0	<300	<230
<b>Hidratos de carbono (g)</b>	20	21,1	375-413	288-316
<b>Fibra (g)</b>	3,4	3,6	>35	>25
<b>Agua (g)</b>	75,1	79,3	2.500	2.000
<b>Calcio (mg)</b>	9	9,5	1.000	1.000
<b>Hierro (mg)</b>	0,6	0,6	10	18
<b>Yodo (<math>\mu</math>g)</b>	2	2,1	140	110
<b>Magnesio (mg)</b>	38	40,1	350	330
<b>Zinc (mg)</b>	0,23	0,2	15	15
<b>Sodio (mg)</b>	1	1,1	<2.000	<2.000
<b>Potasio (mg)</b>	350	370	3.500	3.500
<b>Fósforo (mg)</b>	28	29,6	700	700
<b>Selenio (<math>\mu</math>g)</b>	1	1,1	70	55
<b>Tiamina (mg)</b>	0,06	0,06	1,2	0,9
<b>Riboflavina (mg)</b>	0,07	0,07	1,8	1,4
<b>Equivalentes niacina (mg)</b>	0,8	0,8	20	15
<b>Vitamina B<sub>6</sub> (mg)</b>	0,51	0,54	1,8	1,6
<b>Folatos (<math>\mu</math>g)</b>	22	23,2	400	400
<b>Vitamina B<sub>12</sub> (<math>\mu</math>g)</b>	0	0	2	2
<b>Vitamina C (mg)</b>	10	10,6	60	60
<b>Vitamina A: Eq. Retinol (<math>\mu</math>g)</b>	18	19,0	1.000	800
<b>Vitamina D (<math>\mu</math>g)</b>	0	0	15	15
<b>Vitamina E (mg)</b>	0,2	0,2	12	12

### ***Chifle***

El chifle es un snack que está elaborado de plátano verde, por lo general de barraganete y dominico. Los que se consideran artesanales tienen una forma alargada y curvada mientras que los industriales cuentan con una forma circular, y actualmente existen empresas que los comercializan con distintos sabores. Son comercializados en su gran mayoría en la costa del Ecuador y de manera internacional.

### ***Exportación ecuatoriana***

Según el Servicio de Aduanas del Ecuador, define exportar como “actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro.” (2021, π. 1)

Desde el 2017 Ecuador estaba teniendo un déficit en la balanza comercial no petrolera, pero en el año 2020 se recuperó, teniendo un superávit del 2.45%, para el 2021 nuevamente se redujo a 0.95%, pero aún mantiene una balanza comercial positiva. Se puede clasificar las exportaciones de Ecuador como primarias e industrializadas. Las exportaciones primarias por lo general representan el mayor porcentaje de exportación del país en el cual destacan el petróleo crudo, banano y plátano, y camarón, mientras que las exportaciones industrializadas han ido creciendo a lo largo de los años, pero aun así no logran superar el porcentaje de exportación de materia prima, los productos que más destacan son los productos elaborados del mar y los derivados del petróleo (Banco Central del Ecuador, 2022).

### ***Balance General***

Se conoce como estado de situación financiera o balance general, al documento el cual detalla toda la situación financiera de una institución financiera. Se conforma por el resumen de activos, pasivos y patrimonio y no es un documento contable estándar ya que se adapta a los criterios que se requieran de acuerdo con sus cuentas (Elizalde, 2019).

Según Pacheco (2013) el balance general es el origen para la toma de decisiones de una empresa, ya que es la herramienta principal para el desarrollo de un balance financiero, el cual, permite determinar las necesidades operativas de fondos y realizar una comparación con el capital de trabajo neto, estos nos permitirán

conocer si el fondo de maniobra es el ideal para gestionar las operaciones de la empresa y si los recursos invertidos en la misma son los ideales.

### ***Flujo de caja***

Este término hace referencia a las transacciones dentro de una empresa, es decir la entrada y salida de efectivo que tenga, ya sea dentro de un periodo de tiempo determinado o para medir el rendimiento de un proyecto. Anaya y Niño (2018), señalaron que “es un estado financiero que presenta, de una manera dinámica el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa en un periodo determinado de tiempo, y la situación del efectivo al final del mismo periodo” (p. 23).

Pero a lo que llamamos efectivo no hace referencia solamente a lo que se encuentre disponible en la caja y los bancos, sino a todo movimiento transaccional que sea equivalente al efectivo, estos pueden ser documentos de tesorería o inversiones temporales que tengan alta liquidez y según como se encuentre el mercado sea posible que se vuelva efectivo en algún momento, por lo general en un periodo de 90 días. Este flujo de efectivo se puede revisar según lo que le convenga a la empresa, es decir por periodo anual, semestral, mensual, etc, y mientras más cortos estos periodos de revisión más preciso será el análisis de la habilidad de la empresa para poder ganar efectivo (Anaya y Niño, 2018).

### ***Valor actual neto (VAN)***

Es un indicador financiero que determina qué tan viable es un proyecto. Según Gallo (2014) “es el valor presente de los flujos de efectivo a la tasa de rendimiento requerida de su proyecto en comparación con su inversión inicial” (pág. 1). Este indicador permite saber el beneficio y costo de un proyecto, por ende, se busca determinar si los beneficios son mayores que la inversión inicial, es decir, que se compensen los costos, se puede conocer cuál es la riqueza adicional que se genera tras cubrir costos en un periodo determinado (Valencia, 2011). Para poder calcular el VAN, se utiliza el flujo de efectivo neto dentro de un periodo (es la diferencia entre los ingresos y egresos dentro de ese mismo periodo), la tasa de expectativa (la rentabilidad mínima que tiene un proyecto para poder recuperar los costos y llegar a alcanzar objetivos), los periodos de vida del proyecto y la inversión inicial. Si el VAN es mayor o igual a 0 se puede aceptar el proyecto, ya que al ser igual a 0 se estima que se están cubriendo los costos y apenas alcanzó a cubrir las expectativas,

pero cuando es mayor se interpreta como que superó las expectativas del proyecto y brindó mayores beneficios (Mete, 2014)

### ***Tasa Interna de Retorno (TIR)***

Fajardo et al., (2019) definen a la tasa interna de retorno o TIR, como la adición de los flujos restados a la inversión inicial, matemáticamente, esta hace que el valor actual neto sea cero. La TIR, es una herramienta que ayudará a medir la riqueza relativa, debido a que se modifica a raíz del promedio generado por los fondos de un proyecto, ya que retorna un incremental de esta inversión como porcentaje. Sin embargo, en los últimos años se ha considerado como una herramienta limitante debido al excesivo uso de esta en proyectos no convencionales, la inconsistencia del resultado del VA, también por la no cuantificación del rendimiento respecto a la inversión inicial y la inconsistencia entre TIR nominales y reales (Milanesi, 2017).

### ***Estado de Resultados***

Un estado de resultados o también conocido como estado de pérdidas y ganancias, es un informe el cual abarca de manera detallada las cuentas de ingresos y gastos de una empresa durante cierto tiempo, generalmente comprende a un año de la actividad y permite determinar la utilidad o pérdida para así medir el resultado del ejercicio (Castrellón et al., 2021).

### **Marco Referencial**

Estados Unidos es un país atractivo para las empresas latinoamericanas que exportan sus productos. El mercado de snacks en este país es muy amplio debido al tipo de vida que llevan los norteamericanos, lo cual ha permitido que las empresas ecuatorianas incursionen dentro de este. Hay empresas que ya se encuentran posicionadas en este mercado, otras que se están abriendo paso e incluso empresas de emprendedores ecuatorianos que han comenzado la comercialización dentro de este mismo país. Como resultado las empresas buscan diferenciarse unas de otras para poder tener una participación. Hay diversas marcas que usan como valor agregado productos orgánicos, veganos, keto, etc. con la finalidad de poder diferenciarse.

### ***Banchis***

Una de estas empresas que han podido abrirse paso es Banchis, esta empresa inicia en 1990 con el sueño de un emprendedor que buscaba compartir su gusto por los chifles, particularmente a las personas que esperan el bus después de salir de su trabajo. Cuatro años más tarde, este sueño empezó a crecer por lo tanto necesitaba una marca con la cual poder ingresar a los supermercados, es así como inicia Banchis, su nombre hace referencia a la contracción de Banana y Chifles. En el año 2004 recién pudo constituirse legalmente con el nombre de “Banchisfood S.A.”, y actualmente es considerada como una de las principales empresas productoras de snacks dentro del país. Esta empresa tiene su mayor volumen de distribución dentro del país, y a nivel internacional ha podido incursionar en el mercado de Estados Unidos, Italia, Canadá, España, Colombia y Jamaica, y esperan poder ingresar a nuevos mercados en los próximos años acompañados con todos los requisitos que exige cada país. Pero a pesar de que en el mercado nacional cuentan con diversos productos y sabores, solamente exportan chifles de sal al mercado internacional (Banchis, 2020).

### ***Samai***

Otro de los casos es Samai, la cual nace en el 2000 en Quito, luego de que un grupo de jóvenes visionarios se inspiraron en los sabores nativos de América del Sur, y la esencia de ser capaces de consumir ingredientes locales y naturales. Es así como se establece Exotic Blends Co. and Samai, siendo la última palabra una derivada del quechua, la cual tiene como traducción “Aliento de la selva tropical”, la misma que va con su visión del respeto culinario al país. A lo largo de los años se han podido instalar en el mercado extranjero, tal como Estados Unidos, México, Reino Unido e incluso Arabia Saudita, en una entrevista realizada por el Universo al Presidente de Samai, Vladimir Torres (2019), aseguró que se envían entre 800 y 900 toneladas de productos al exterior, lo cual tiene un equivalente de 15 contenedores al año. Los productos que más se exportan son los chips de yuca y plátano, dentro de este último destacan “Naturally Sweet” y “Pacific Sea Salt”. Por otro lado, algo que brinda valor agregado a la marca es su compromiso con el medio que los rodea, ya que tienen múltiples proyectos de sostenibilidad ambiental y social (Ramos, 2014, Samai, 2021).

### ***Ecofrut S.A***

Ecofrut S.A es una planta procesadora de alimentos la cual se dedica al procesamiento y producción de snacks a base de plátano. Es una empresa familiar que, en sus inicios, se dedicaba a la exportación de banano. No fue hasta 1994, después de que el hijo mayor de la familia regresara de estudiar del extranjero, quien sugirió diversificar la oferta que ofrecía “La Hacienda”, como era conocida, a otros vegetales como la yuca y el plátano verde. Poco después “La Hacienda” se convertiría en el principal proveedor de la planta de producción de productos procesados “Ecofrut S.A”, permitiéndole tener costos de producción bajos respecto a su competencia y siendo actualmente una fábrica de última generación. Esta empresa se dedica únicamente a la exportación de sus productos bajo distintas marcas, que son elaboradas en estrictas normas internacionales, lo que les permite ofrecer productos de alta calidad a países que conforman la Unión Europea, Centro América, Estados Unidos y Canadá. Su marca más conocida es “Tropical Gourmet”, ya que es considerado sinónimo de calidad y diferenciación, ha sido parte de distintas ferias internacionales, representando la esencia ecuatoriana.

### **Marco Legal**

#### ***Registro Único de Contribuyente (RUC)***

Es uno de los requisitos para poder operar y comercializar en Ecuador, su funcionalidad reside en registrar a los contribuyentes para proporcionar información a la Administración Tributaria. De esta manera es posible para las personas y sociedades realizar las actividades económicas en el Ecuador de manera ocasional o permanente. El registro corresponde a un número de asignación a aquellos que sean titulares de bienes y derechos comerciales por lo que deben pagar impuestos. Las sociedades privadas se sujetan al control de la Superintendencia de Compañías (Servicio de Rentas Internas, 2022).

#### ***Registro Mercantil***

Las compañías que se registran en Ecuador tienen que realizar un registro mercantil, en el cual es el contrato que determina el comienzo de la existencia de una compañía situada en Ecuador de manera legal. El registro se debe realizar en el

Registro Mercantil de la ciudad en la que se está constituyendo. De acuerdo con el Art. 4 de la Ley de Compañías.

El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos (2020, pág. 3).

### ***Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.***

Las sociedades deben inscribirse en la Superintendencia de Compañías, de acuerdo con el Art. 430,

La Superintendencia de Compañías y Valores es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley (2020, pág. 169).

### ***Registro en el Ecuapass***

Todas las personas naturales y jurídicas ya sean ecuatorianas o extranjeras que planean exportar o importar productos deben estar registrados en el sistema de Ecuapass para poder realizar las actividades de comercio, el cual debe ser aprobado por el Servicio de Aduanas del Ecuador (SENAE). Lo que se necesita para poder inscribirse es el RUC, Certificado Digital de firma electrónica, asociar la cédula y nombramiento del representante legal (Servicio de Aduanas del Ecuador, 2022).

### ***Registro de Instalaciones de Alimentos***

De acuerdo con la FDA (U.S Food and Drug Administration), “Todas las instalaciones que fabriquen procesen, empaquen y almacenen alimentos destinados al consumo humano o animal en los Estados Unidos debe ser registrado ante la FDA antes de comenzar con sus actividades” (FDA, 2021).

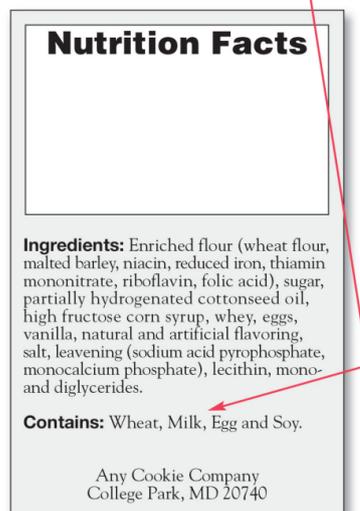
## ***Importaciones de alimentos en Estados Unidos***

Todos los alimentos que sean importados a los Estados Unidos tienen la obligación de seguir las mismas leyes y reglamentos que los productos que sean producidos en Estados Unidos. Debe de cumplir con un empaque informativo y cumplir con el etiquetado establecido en inglés (*figura 2*), que incluya la etiqueta de información nutricional, la lista de ingredientes, dirección y nombre de la empresa fabricante (FDA, 2013). De la misma manera, no debe de contener ingredientes prohibidos y debe de ser seguro para el consumo humano y animal.

### **Figura 2**

#### ***Etiquetado Informativo según la FDA***

2. Place the word "Contains," followed by the name of the food source from which the major food allergen is derived, immediately after or adjacent to the list of ingredients, in a type size that is no smaller than that used for the ingredient list.



### ***Requisitos de buenas prácticas de fabricación***

Si bien en la actualidad hay diversos tipos de productos que requieren requisitos y certificaciones más específicas para demostrar que los alimentos a la venta e introducidos al mercado estadounidense son producidos en condiciones sanitarias y seguras, las normas actuales conocidas como (GMP) o Buenas prácticas de manufactura, son una norma básica necesaria que se debe de obtener para poder comercializar dentro de este mercado (FDA, 2020).

## **Preguntas de la investigación**

(a) ¿Qué factores permiten determinar la factibilidad de la comercialización de snacks en el estado de Florida, USA? (b) ¿De qué manera se va a garantizar la mejor estructura de la empresa para el inicio de sus operaciones? (c) ¿Cómo se van a determinar estrategias para el posicionamiento del producto en Estados Unidos? (d) ¿Qué índices determinan la viabilidad económica del proyecto?

## **Metodología**

### ***Diseño de investigación***

Este tipo de investigación tiene un enfoque no experimental, ya que según Hernandez et al. (2014) estos son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (pág. 152). Este proyecto se limita a observar los datos disponibles para poder realizar un análisis y así sacar una conclusión del mismo, no se busca construir algo desde cero, puesto a que ya hay una base en la que no se puede influir o manipular. Además, este tipo de enfoque permite utilizar la investigación bibliográfica, en este caso particular, se revisó sobre las exportaciones de snacks de plátano al mercado estadounidense.

A su vez la investigación tiene un diseño transeccional descriptivo, el cual hace referencia a que “indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (Hernandez et al., 2014, pág. 155). Por otro lado, también sirve para saber cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno así como también los componentes que lo acompañan, algunas de sus características son: establecer las características del universo que se investiga, es decir, las características demográficas de lo que se está investigando como por ejemplo, la edad, situación socioeconómica, nivel de educación, etc., también busca identificar la conducta o actitudes que tienen las personas dentro del universo estudiado, aspectos relevantes de la realidad, y estatuir comportamientos concretos del mismo (Behar, 2008). Y es transeccional ya que se recolecta la información una sola vez a lo largo de la investigación.

Por lo tanto, este estudio se lo puede definir con este tipo de diseño, ya que las características que lo acompañan enmarcan lo que busca el proyecto. Se pretende visualizar mediante data secundaria la posibilidad de comercialización del producto en este mercado, patrones de consumo de los estadounidenses, cuáles son los

intereses de los consumidores por elegir el producto, el precio que es atractivo para este mercado, así como también recolectar información sobre cómo se encuentra las facilidades de exportación de Ecuador hacia Estados Unidos, etc.

### ***Tipo de Investigación***

El tipo y la metodología de la investigación yace en el paradigma el cual la empresa se ubica para la investigación. Acorde a los investigadores TerreBlanche y Durrheim para obtener respuestas es necesario tener un marco de interpretación que guie el proceso investigatorio. Este proceso se da en tres dimensiones: ontología, epistemología y metodología. La ontología se relaciona con la capacidad de diferencia la verdad y la realidad del problema. La epistemología es el proceso por el cual se llega a conocer estos conceptos. Y, por último, la metodología, es el método que dirige a la respuesta (TerreBlanche y Durrheim, 1999, citado por Kwadwo & Hamza, 2015).

El presente proyecto tiene como objetivo conocer la viabilidad económica del mismo, por lo que se verificó que la mejor opción es darle un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por usar una técnica de recolección de datos de manera secuencial hasta llegar a una prueba (Hernandez et al., 2014, pág. 4). De esta manera, por medio del análisis de la demanda del mercado, pronósticos financieros y análisis de sensibilidad, se obtiene un índice de rendimiento de la empresa.

### ***Alcance***

Este proyecto tiene un alcance descriptivo ya que se limita a explicar fenómenos o sucesos que ya han sido estudiados, por lo tanto, se pretende recoger o medir información. Lo que se busca es analizar toda la información que esté disponible de entidades confiables sobre los requerimientos de los consumidores, la situación del mercado meta, cifras de consumo, crecimiento del mercado, los competidores, productos similares, etc. Además, también se analiza información de empresas que ya hayan realizado antes la exportación de este tipo de producto hacia este mismo mercado. No se busca determinar factores más allá de lo que se pueda obtener mediante la data secundaria, así como tampoco realiza un estudio de mercado de primera mano para recopilar información pertinente debido a la gran distancia geográfica, lo cual dificulta una correcta recolección y manipulación de datos.

### ***Población***

Este estudio está direccionado para la comercialización en el estado de Florida, Estados Unidos, según datos del último censo la población es de 21.828.069 personas, de esta población, el porcentaje de latinos es de 26,8% dentro de este porcentaje la mayoría son cubanos, haitianos y colombianos (United States Census Bureau, 2021). Dentro de la cultura de estas personas latinoamericanas residentes en Florida, se encuentra el consumo de plátano y de los chips de plátano, por ejemplo, en Cuba a los snacks de plátano se los conoce como “mariquitas de plátano” o “mariquitas cubanas”, por lo tanto, es una población atractiva para la exportación de estos productos. (Food and Agriculture Association, 2015).

### ***Técnica de recolección de datos***

La información será obtenida por medio de fuentes secundarias verificadas que permitirán conocer la problemática, el comportamiento del país, producto y sus consumidores. Adicional, para obtener la información financiera requerida para determinar la factibilidad del estudio, se tendrá acceso a información primaria proporcionada por accionistas de la empresa quienes son expertos en la industria alimentaria y de exportación de diversos productos. Así como, se realizará una visita a una planta de fabricación de chifles para conocer el proceso de producción de estos, la aplicación conjunta de estas técnicas permitirá desarrollar las estrategias más acertadas a la empresa.

### ***Análisis de datos***

Según Paez (2018), el uso eficiente de los recursos financieros representa una rentabilidad empresarial ya que esto demuestra que los recursos han sido utilizados con eficacia y se están obteniendo resultados favorables. Con propósito de analizar la factibilidad de la exportación de snacks de plátano verde hacia Estados Unidos, se determinó el uso de un análisis financiero acorde al proyecto. De esta manera por medio del uso de herramientas contables como el balance inicial, balance de gastos, pronóstico de ventas, punto de equilibrio, proyecciones, cálculo de VAN, TIR y un estado de resultados, se conoció la viabilidad económica del estudio.

## **Capítulo I: Análisis del Entorno**

Según Banham (2010) las PYMES asignan recursos para alcanzar sus objetivos en un corto periodo de tiempo, sus estrategias son respuesta a influencias externas. La planificación estratégica de una empresa requiere el análisis de factores tanto internos como externos, con el fin de conocer la situación en la que se encuentra y conocer cómo estos van a influir en su funcionamiento. El análisis de factores externos conlleva analizar el ambiente en el que se desarrolla una compañía y así conocer las amenazas del entorno (Taipe y Fabian, 2015).

En este capítulo se realizó un análisis macro de la situación nacional e internacional a la que se enfrenta una empresa de exportación de alimentos con el uso de instrumentos como el análisis de los factores del entorno Pestal, análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y el desarrollo de una matriz de Factores Externos.

### **Análisis de factores Pestal**

#### ***Factores del Entorno Político y Legal***

Estados Unidos tiene una estructura de Gobierno Federal, ya que este país se rige mediante la Constitución la cual se considera como la ley suprema, además de existir el gobierno nacional también existen los gobiernos de los 50 estados. Se considera como un país democrático puesto a que el pueblo elige a sus representantes mediante elecciones (White House, 2022). El gobierno del presidente tiene un periodo de cuatro años y por lo general las elecciones son consideradas transparentes. Gracias a que se considera como un país con una política estable es un país atractivo para la inversión extranjera directa, por lo tanto, muchas empresas extranjeras se han abierto camino en este país. Pero también enfrenta la crítica de otros países debido a su continua intervención en guerras con otros países.

#### **Estados Unidos y Ecuador**

Ecuador y Estados Unidos actualmente no tienen un acuerdo de libre comercio, pero paulatinamente estos dos países han fortalecido el comercio bilateral. La relación comercial entre ambos países inició en 1975 con el Sistema Generalizado de Preferencias dado por el gobierno de Estados Unidos, en el cual Ecuador pudo aprovechar reducciones arancelarias hasta que en diciembre del 2020 expiró en todos

los países. En 1991, Estados Unidos emitió una Ley de Preferencias Arancelarias, en la cual le daba privilegios a Ecuador, y otros países de América Latina, con la finalidad de que estos países puedan tener un desarrollo económico, esta ley tenía que expirar en el 2001, pero se renovó con el nombre de Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Drogas la cual terminó en el 2013. En 1990, estos países firmaron el Consejo de Comercio e Inversiones (TIC), que dio paso a un foro para negociaciones en el área de comercio, pero en el gobierno de Rafael Correa, el presidente decidió terminar todos los tratados bilaterales con Estados Unidos y suspendió el TIC. En el 2020, se pudo reanudar nuevamente TIC, se firmó el acuerdo el cual se denomina como “acuerdo comercial de primera fase” y el presidente actual busca ampliar las negociaciones comerciales que tiene con Estados Unidos (Global Americans, 2022).

El Acuerdo de Primera Fase implica cuatro pilares, eliminar los aspectos que obstaculizan el intercambio comercial entre estos países, simplificar procesos aduaneros y la reducción de trámites. El segundo pilar, busca “el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional en la elaboración e implementación de regulaciones relacionadas al comercio e inversiones, basadas en normas y prácticas internacionales, que contribuirá a un marco de seguridad jurídica esenciales para atraer y mantener, la inversión” (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2020, π. 3). El tercero se vincula a las facilidades para mipymes con la finalidad de que se simplifiquen procesos aduaneros. Y el último pilar pretende eliminar la corrupción que existe en el comercio internacional.

A pesar de que este acuerdo está en proceso y promueve facilidades comerciales, Ecuador aún no cuenta con la renovación del Acuerdo Generalizado de Preferencia con Estados Unidos, por lo tanto el 90% de los productos exportados al mercado estadounidense entra con aranceles que van del 1% al 35%. De acuerdo con el World Integrated Trade Solution (2018), la partida arancelaria 200899 (Frutas, nueces y otras partes comestibles de plantas; preparados o conservados, incluso con adición de azúcar, otro edulcorante o alcohol, n.e.p. en el rubro No. 2008) tiene un arancel normal no discriminado (MFN) de 5.82% y un arancel aplicado de 2.57%.

### ***Factores del Entorno Económico***

Estados Unidos es uno de los países con mejor economía a nivel mundial, pese a los problemas que trajo la pandemia del covid-19 para todos los países, este país fue capaz de recuperarse, esto fue gracias a una economía altamente flexible y a una política de estímulo sin precedentes. De acuerdo con varios indicadores en el año 2020 se redujo la pobreza, aumentó el empleo, así como la tasa salarial, pero también existen problemas como el aumento del déficit en la cuenta corriente. A pesar de estos factores considerablemente positivos, actualmente Estados Unidos tiene que hacerle frente al desafío de la inflación, ciertos factores son las limitaciones de la cadena de suministros, las preocupaciones de la invasión de Rusia hacia Ucrania y los bloqueos chinos, estos riesgos se dan tanto para Estados Unidos como para el resto del mundo (Fondo Monetario Internacional, 2022).

En el tercer trimestre del año 2022, el PIB aumentó a una tasa anual del 2.6%, contrario a lo que se estuvo viendo dentro de los primeros dos trimestres del mismo año, ya que contaba con una disminución de 0.6% en el segundo trimestre y 1.6 en el primero, ambos negativos. Este crecimiento se vio reflejado gracias al aumento de las exportaciones, el gasto del consumidor, la inversión fija no residencial y dimensiones en las importaciones. Se estima que estos indicadores se mantengan a pesar de la inflación mundial (Bureau of Economic Analysis (BEA), 2022).

Por otro lado, al estado de Florida se le considera una ciudad con un crecimiento comercial gracias a su cercanía con el Caribe y América Latina. Su ingreso personal per cápita en el 2021 fue de \$62.270 lo cual lo posicionó como en el puesto 19 de Estados Unidos. Por otro lado, la renta personal ese mismo año fue de 1.356.918,6, el cual ocupó el cuarto lugar en los Estados Unidos. Además, la tasa de empleo dentro de esta ciudad ha ido creciendo rápidamente, y así mismo el crecimiento empresarial, ya que tiene la octava tasa más alta de crecimiento entre las áreas metropolitanas (BEA, 2022; Florida & Pedigo, 2017).

### **Estados Unidos-Ecuador**

Estos dos países comparten la misma moneda, por lo tanto, dentro de sus intercambios comerciales no afecta el cambio de divisas. De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador (2022), en el año 2021 Ecuador tuvo un monto de

exportaciones FOB de 6.402 millones de USD hacia Estados Unidos, y las importaciones CIF de productos y servicios procedentes de este país representaron \$5.514 millones de USD. Teniendo Ecuador una balanza comercial superavitaria en sus transacciones con Estados Unidos. El Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2021) resalta que los principales productos de exportación no petrolera con destino a Estados Unidos son el camarón, banano, flores naturales, oro, cacao, pescado, y productos elaborados de banano; a su vez los principales productos de importación desde Estados Unidos son: materia prima para la industria, bienes capitales para la industria, materia prima para la agricultura, equipos de transporte, materiales de construcción, combustibles y lubricantes.

### ***Factores del Entorno Social***

Estados Unidos es el tercer país más grande en el mundo, y su población excede los 300 millones de personas. Debido a su elevada tasa de inmigración, en este país hay diversas razas y etnias, así como culturas, religiones e idiomas. También tienen una variedad de culturas con respecto a la comida, en la que se puede consumir sabores de diferentes países o regiones del mundo (Zaripova, 2022).

Los estadounidenses tienen un estilo de vida apresurado, es por eso que el consumo de alimentos procesados es elevado, pero no solo se da en adultos, ya que, desde pequeños, se tienen altos índices de consumo en este tipo de alimentos o comida rápida (Baraldi et al, 2018). Pese a esto, en los últimos años las personas empezaron a tomar conciencia de lo que comían, y con la llegada del Covid-19 empezaron a buscar nuevas opciones de alimentación. De hecho, en el 2020 las alternativas de origen vegetal tuvieron un crecimiento del 27% con respecto al año anterior, lo cual representó un \$6.9 mil millones de dólares, el el 2021 volvió a crecer un 6%. (Dusimon, 2022; Good Food Institute, 2021).

Además, a los estadounidenses se los considera como amantes de los snacks, en una encuesta realizada por Moonstruck Chocolate Co., se encontró que ellos gastan alrededor de 9.22\$ a la semana en refrigerios, lo cual equivale a \$30.000 a lo largo de su vida, además, el 35% de ellos prefieren cosas dulces, el 34% snacks salados (Romero, 2020). En el 2018 una encuesta realizada por The Food Tech

demonstró que el 95% de personas consumen snacks diariamente, y el 70% dos o más veces al día (Juarez, 2020).

### ***Factores del Entorno Tecnológico***

Estados Unidos es un país industrializado, y tiene uno de los mercados tecnológicos más grandes del mundo. Según la UNESCO (2021), el gobierno ha priorizado la tecnología digital, la cual ha sido una parte esencial para el crecimiento de la competitividad del país, las áreas más destacadas han sido la inteligencia artificial, la ciencia de la información cuántica y la tecnología dedicada a las redes móviles, además se espera que este sector siga crecimiento en un 5% anual (Sava, 2022). Pero, lo que se espera de la industria de los snacks es que sus procesos sean cada vez más automatizados, que sean capaces de brindar algo nuevo a sus consumidores, así como también que sus ingredientes tengan valores nutritivos, poder experimentar nuevas texturas y sabores, y esto no solamente se queda en la innovación en la fabricación del producto. De igual manera en la distribución, hoy en día, los consumidores quieren ser capaces de comprar sus snacks en cualquier momento del día y usando el canal que ellos prefieran, esto se refiere en su gran mayoría a canales digitales, dado que las personas ya no quieren hacer filas para poder abastecerse (Mondelez International, 2021).

### ***Factores del Entorno Ambiental***

Actualmente Estados Unidos está comprometido con el cuidado del medio ambiente, existe un ente regulador que rige las normas medioambientales en el país. El Environmental Protection Agency (EPA) pretende proteger la salud de los seres humanos, los recursos naturales y el cuidado ambiental. Tienen diversas leyes ambientales federales que buscan proteger diferentes áreas dentro de la salud ambiental, algunas de estas leyes regulan el aire, el agua, cambio climático, emisiones de CO<sub>2</sub>, la responsabilidad ambiental empresarial, la prevención en la contaminación, etc. También regulan ingredientes tóxicos de productos tanto fabricados como importados (EPA, 2022).

## **5 fuerzas de Porter**

### ***(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.***

Según Shalini et al., (2022) una de las consecuencias del COVID-19 en la industria alimentaria y sus consumidores ha sido la modificación de los patrones de consumo y la necesidad de adaptación a un nuevo estilo de vida, lo que los conduce a una alta demanda de snacks no tan procesados de nuevos sabores.

Los consumidores potenciales de los snacks de plátano se encuentran en clientes de género masculino o femenino, de edades mayores a cinco años, en su mayoría de nacionalidades latinoamericanas los cuales dentro de su dieta se encuentra el plátano verde. Los compradores tienen un alto poder de negociación y exigencia en la distribución de snacks de toda clase debido a la gran variedad y competencia presente en el mercado.

La comercialización de snacks se da en supermercados minoristas, un mercado exigente quienes se encuentran en la búsqueda de productos a menor costo ejerciendo presión en cuanto a la rentabilidad. Sin embargo, según Valenzuela y Valenzuela (2015) la innovación en los productos es la base para crear una atracción en los clientes. De esta manera, se puede deducir que para reducir el poder de negociación de los compradores y aumentar la producción, distribución y venta del producto, es necesario estar a la vanguardia conociendo lo que un cliente busca en un producto de consumo rápido para su dieta diaria. Este comportamiento se puede conocer de distintas fuentes como la lectura constante de las reseñas del producto en plataformas de e-commerce, stands de prueba en el lugar de distribución, focus groups, entre otros.

### ***(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.***

En la industria alimentaria el papel de los proveedores y la calidad de producto que ofrecen es de suma importancia, ya que es la base para la elaboración del producto. En el caso de los snacks de chifles se requiere proveedores de plátano verde o maduro, aceite, sal y/o otros ingredientes que requieren para elaborar los distintos productos; así como proveedores de plásticos necesarios para la comercialización final del mismo. Por esta razón, el poder de negociación de los proveedores tiene una gran influencia dentro de una empresa.

De la misma manera, es importante conocer el comportamiento del plátano ecuatoriano debido a que es la base del producto a comercializar. Al ser de origen vegetal cada cierto tiempo su producción presenta escasez y un aumento en su precio, lo que ocasiona un alza también en los costos de producción, por lo que es de suma importancia tener este factor en cuenta al momento de establecer precios ya que de lo contrario la empresa tendría pérdidas.

***(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.***

La amenaza de nuevos competidores entrantes es mediana, debido a que el montaje de una empresa de alimentos para la exportación de productos requiere de una gran inversión, sin embargo, la amenaza más alta es vista dentro del mercado existente debido a que hay algunas empresas ecuatorianas registradas para la elaboración de productos similares.

En el Ecuador existen algunas barreras de entrada en cuanto a empresas que se encuentran en el sector alimentario, principalmente para asegurar la seguridad a los consumidores. Solo el permiso de funcionamiento para establecimientos procesadores de alimentos para una pequeña industria se encuentra en \$144,00 (sin IVA). Adicional a esto, todo alimento procesado en Ecuador requiere un registro sanitario para garantizar el consumo humano. Así mismo, existen otras amenazas para la exportación del producto hacia Estados Unidos como los requisitos legales y fitosanitarios impuestos por la FDA (U.S Food and Drug Administration) quienes como requisito tienen que toda instalación que procesen alimentos destinados al consumo en los Estados Unidos debe ser registrado ante su institución.

***(F4) Amenaza de productos sustitutos.***

La amenaza de productos sustitutos dentro del país es alta, Fedexpor (2021) expone que en solo el 2020 el crecimiento de las ventas e-commerce de snacks a nivel mundial creció un 35%. Tan solo en el navegador online de Walmart, el retail más grande del país, en su inventario se encuentra una amplia variedad de productos de “plantain chips”. También hay que tener en cuenta otra variedad de snacks en el mercado, como los que son a base de papa, camote, aguacate, maíz, entre otros, lo cual ocasiona que la lealtad del cliente a un único producto sea baja y variable. Sin embargo, es importante resaltar el diferenciador de los snacks previstos a comercializar, que son realizados en base a plátano verde acompañados de una

variedad de sabores como chile jalapeño, queso cheddar, ajo, sal prieta, limón con el propósito de hacerlo más atractivo a los consumidores, y de esta manera, ser una alternativa novedosa.

***(F5) Rivalidad entre los competidores.***

La competencia dentro del país es alta al igual que el ingreso de nuevos competidores. Ya dentro del mercado existe la presencia de distintas empresas que se dedican a la comercialización de snacks, entre estas, empresas ecuatorianas como el caso de Banchis quienes se encuentran posicionados dentro del país desde 1994, distribuyendo en más de 15 provincias o el caso de Kiwa quienes se dedican a la exportación de productos en base a tubérculos desde 2009, teniendo actualmente una parte importante del mercado extranjero y distintos premios de organizaciones nacionales e internacionales .

Así mismo, existen competidores de productos derivados, como es el caso de Goya Foods, la empresa más grande de alimentos hispanos en el mercado estadounidense y considerada la segunda más querida con ingresos anuales aproximados de 1.5 millones de dólares, quienes aparte de chips, también ofrecen productos congelados como: empanadas de verde, tostones, maduros (Goya Foods, 2019).

**Matriz de Factores Externos**

La clave de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es que el valor del peso total ponderado de las oportunidades sea mayor que el peso total ponderado de las amenazas; en este caso, el peso total de las oportunidades es (1.7) y el de las amenazas es (0.85); lo que establece que el entorno externo es favorable para la organización. La matriz EFE también tiene un peso ponderado total de (2.52) que es levemente mayor al promedio lo que indica que el ambiente externo es favorable para la empresa.

**Tabla 1***Matriz EFE Oportunidades*

	<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>
1	Ecuador tiene un acuerdo de primera fase con Estados Unidos que facilita el comercio para las mipymes	0,06	4	0,24
2	Florida posibilita el crecimiento comercial ya que tiene la octava tasa más alta de crecimiento y tiene cercanía con América Latina y el Caribe	0,04	3	0,12
3	El mercado de productos de origen vegetal tuvo un crecimiento del 33% en los últimos dos años	0,09	4	0,36
4	Crecimiento de un 170% en el comercio electrónico de alimentos y bebidas a partir de la pandemia.	0,05	3	0,15
5	La población latina representa el 27% de la población en Florida	0,08	3	0,24
6	Incremento en la demanda de snacks no tan procesados de nuevos sabores a raíz del COVID-19.	0,05	4	0,2
7	Aceptación del mercado hacia la innovación en los productos procesados	0,05	3	0,15
8	Estados Unidos tiene una de las mejores economías, además se la considera como altamente flexible por lo cual existe apertura en el mercado para nuevas empresas	0,06	4	0,24
<b>Total de Puntuación de las Oportunidades</b>				<b>1,7</b>

**Tabla 2***Matriz EFE amenazas*

	<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>
1	El producto entra con un 2.57% de arancel ya que Ecuador no tiene un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos	0,08	1	0,08
2	El sector tecnológico tiene un crecimiento del 5% anual por lo tanto las empresas tienen que innovar constantemente	0,07	2	0,14
3	Reducción de importaciones como medida preventiva a la inflación de parte de Estados Unidos	0,06	2	0,12
4	Los productos manufacturados no se encuentran entre las principales exportaciones de Ecuador a Estados Unidos	0,05	2	0,10
5	Escasez en la producción de plátano verde durante el verano ocasionando aumentos en la producción.	0,07	1	0,07
6	Empresas que distribuyen productos que tienen como base el plátano ya tienen una presencia intensa en el país destino.	0,06	2	0,12
7	Existencia de barreras en la entrada de productos procesados en Estados Unidos	0,07	1	0,07
8	Gran variedad de snacks de origen vegetal, como el camote, maíz, yuca, ect, lo que dificulta la lealtad del cliente	0,06	2	0,12
<b>Total de Puntuación de las Amenazas</b>				<b>0,82</b>
<b>Total Puntuación EFE</b>		<b>1,00</b>		<b>2,52</b>

## **Capítulo II. Diagnóstico Interno de la Empresa**

El análisis interno de la empresa requiere la recopilación de información intuitiva la cual permitirá conocer los ámbitos fuertes y débiles de las diferentes áreas funcionales que comprende una organización con la finalidad de generar estrategias que permitan desarrollarse respecto a la competencia sacando el máximo provecho a sus recursos (David y David, 2017).

Bajo este contexto, en el capítulo dos tuvo como objetivo desarrollar un diagnóstico interno de ella empresa, con ayuda de herramientas como la cadena de valor, el análisis del producto, la estructura organizacional y los procesos. Así como costos y características de la inversión realizada.

### **Misión**

Nuestra misión es que todas las personas alrededor del mundo puedan recordar sus raíces mediante diversos sabores y texturas tropicales, acompañadas de la mejor calidad al usar ingredientes calificados para asegurar la confianza de nuestros clientes. Mantenemos un compromiso social mientras trabajamos con pequeños agricultores, y a su vez trabajamos con integridad y promovemos la diversidad con trabajadores capacitados que ayudan al desarrollo rentable de nuestros objetivos.

### **Visión**

Ser capaces de proveer nuestros productos a diversos mercados alrededor del mundo y ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de snacks.

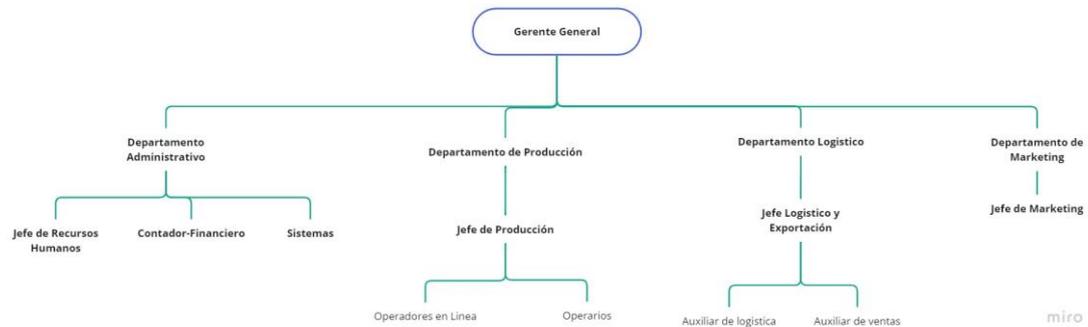
### **Estructura Organizacional**

#### ***Organigrama***

La estructura organizacional de la empresa se encuentra definida de la siguiente manera:

**Figura 3**

*Organigrama empresarial*



La empresa cuenta con una estructura organizacional funcional, debido a que es una empresa nueva y pequeña. Este tipo de estructuras son conocidas por ser jerárquicas, en las que el nivel más alto es el que tiene mayor poder. Se encuentra dividido en departamentos que se encuentran agrupados por especialidades, y cada uno de estos departamentos tiene un supervisor, los departamentos son: Departamento de Ventas, Departamento de Producción y Departamento Administrativo y Departamento Logístico. La toma de decisiones se hace de manera centralizada, en la cual el Gerente General toma las decisiones más importantes, y delega a los jefes de cada departamento sus funciones y a su vez estos jefes delegan a las personas que siguen en el nivel jerárquico.

### **Cadena de Valor**

#### *Actividades primarias*

##### **Gerencia General**

El gerente general es el encargado de planificar, dirigir y coordinar los diferentes departamentos que conforman a la empresa. Así como tomar decisiones financieras y dirigir el directorio, siendo la representación administrativa y legal de la compañía, así como analizar la situación en la que se encuentra la empresa y proponer estrategias para la evolución comercial de la misma, estas estrategias deben de tener un control, por lo que también lo hace responsable de verificar la correcta ejecución de estas.

##### **Departamento de producción**

Un proceso significa la actividad mediante la cual varios insumos son transformados a un producto con valor agregado. Dentro de una empresa el área de

producción y operaciones se encarga de fabricar los bienes o servicios que se comercializan. Es indispensable ya que permite alcanzar los objetivos por medio de la explotación de los recursos. En cada organización se da de manera distinta y depende de la naturaleza de sus actividades, en el caso de la industria manufacturera la cual se dedica a la producción de productos terminados, sus insumos materiales comprenden equipos, instalaciones, mano de obra, energía y materia (Carro y González, 2012).

Bajo este concepto, dentro de la cadena de valor el departamento de producción tendrá diferentes integrantes.

El jefe de producción será la persona responsable de la planificación y producción de los procesos. Será el encargado de tener comunicación con los proveedores de materia prima necesarias para la elaboración de los chips de plátano, así como elaborar un reporte de insumos el cual será presentado al área de logística y exportación para el proceso de compra. El personal de planta se encuentra bajo su cargo y será quien coordine al personal que se requiere para la elaboración. Esta persona debe de tener experiencia en el área industrial alimentaria y conocimiento de normas de regulación de esta.

De la mano del jefe de producción, trabaja el operario en línea, quien juega un papel de auxiliar en sus actividades y será el responsable de realizar análisis tanto físicos y químicos del producto en proceso cada hora para asegurarse que cumpla con las normas de calidad y seguridad exigidas por la gerencia. Así como la elaboración de un reporte diario de las actividades realizadas o anomalías presentadas en planta. El producto que no cumple con estos estándares es conocido como rechazo, el cual no es envasado de manera regular, sino en otro tipo de empaquetado para su venta, así no se desperdicia y genera ganancias monetarias a la empresa. Otra de sus funciones es verificar la operación y darle mantenimiento a las distintas máquinas y equipos que se utilizan en el proceso. Debe de tener conocimiento en ingeniería química e industrial, ya que, en caso de presentar un problema en las líneas de producción, será el responsable de localizarlo y reportarlo para que un técnico externo lo solucione bajo su supervisión.

Por otro lado, el personal de planta u operarios, son quienes reciben, manipulan y transforman el plátano verde en producto terminado. Son los responsables de alimentar las máquinas e inspeccionar el producto en todo el proceso

de elaboración hasta llegar a su almacenamiento secundario, el cual se apila en cajas que detallan la naturaleza del producto.

La producción diaria de chifles de un grupo de operadores de planta en un turno de ocho horas oscila entre los 1400 a 1500 fundas de 200gr. Este volumen de producción puede aumentar según la maquinaria que se utilice, la empresa optó por la importación de maquinaria asiática de última generación y cuenta con una garantía de 10 años gracias a la buena relación con el distribuidor, lo que le permite ajustarse a distintos volúmenes de producción teniendo en cuenta el gramaje a producir.

La materia prima adquirida es de alta calidad y pasa por una inspección interna por parte del equipo logístico y de producción, para asegurarse que cumpla con los estándares requeridos por la empresa, una vez realizado este proceso, la fruta se almacena en cámara fría para que no pierda sus propiedades y no puede estar aquí por más de 24 horas ya que representaría una pérdida de producto, cabe recalcar que este método de almacenamiento representa un alto costo para la empresa debido a la naturaleza de su infraestructura. Para la obtención de materia prima, se mantiene un contrato de exclusividad con un proveedor cercano a las instalaciones de la empresa, el cual representa el 40% de la materia prima, el 60% restante se divide en productores de distintas ciudades costeras del país.

### **Departamento de logística.**

El departamento de logística dentro de una organización se considera como la función que opera como vínculo entre las actividades de producción y comercialización del producto. El objetivo de este es disminuir los riesgos de la actividad por medio de la optimización de los canales de distribución para satisfacer la demanda y cumplir con las metas planteadas por la empresa. Este departamento lo integra personal capacitado en la coordinación de proveedores, transporte, almacenes y bodegas, centros de producción, con conocimiento en comercio exterior (Carro y González, 2012).

En primer lugar, la jefatura de logística y exportación será la responsable de establecer contacto con las navieras para obtener los espacios y despachar los contenedores al destino. Entre sus funciones se encuentra también la coordinación de toda la cadena logística, desde la adquisición de productos hasta el embarque de los contenedores. Mantiene un contacto directo con el comprador del país de destino y

será la responsable de representar a la empresa en las navieras en caso de inspección.

La auxiliar de ventas es la persona encargada de mantener el sistema de control de los lotes producidos. Así como la elaboración de tres tipos de reportes, ya que al tratarse de una empresa que está iniciando sus actividades de exportación, existe una alta probabilidad de que la aduana revise los contenedores por controles de antinarcóticos generando mayores costos de almacenamiento e inspección en el puerto. Estos son: Reporte de codificación del producto, donde todo producto debe de estar identificado con una fecha de producción y un código que identifique cada lote. Reporte de salida de la empresa, donde se detalla el número de contenedor, peso, destino, contacto de la empresa que comercializa y recibe. Y, notificación a las autoridades del país importador de la acción de retiro por parte de la planta.

El auxiliar logístico, como ha sido mencionado en puntos anteriores, es el encargado de recibir, inspeccionar, almacenar y despachar el producto en conjunto con los operarios de producción.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Milagro, Guayas, Ecuador, alejada de los puertos y de la mayoría de las empresas de alimentos más conocidas, lo que no solo los mantiene lejos de la competencia, sino también aumenta los costos en la logística de transporte.

### **Departamento de marketing**

El siguiente departamento es el de marketing, en el cual se busca la orientación del mercado de la organización, por lo tanto, se encarga de realizar estrategias comerciales para seguir participando en el mercado y fidelizar a los clientes, de igual manera realiza las promociones, eventos y contenido necesario para socializar la marca. Una de las actividades que representa una gran ventaja, es que al analizar el mercado este departamento genera reportes mensuales del comportamiento del pedido de los clientes para elaborar proyecciones de la producción de los siguientes meses, lo cual ayuda al departamento de producción y logística para poder abastecerse. Pero, uno de los puntos débiles es que la empresa no cuenta con un representante en Estados Unidos que socialice la marca, además el producto no tiene una difusión masiva en medios de comunicación, por lo que, se debe viajar constantemente y participar en diversas ferias para poder cerrar contratos con distribuidores y clientes minoristas.

## *Actividades de apoyo*

### **Departamento administrativo**

Las actividades de apoyo son aquellas que se encargan de sustentar las actividades primarias y apoyarse entre sí (Porter, 2001). En el caso de la empresa se identificó que dentro las actividades de apoyo se encuentran el departamento administrativo en el cual se encuentran recursos humanos, contabilidad-financiero y sistemas. El jefe de recursos humanos, el cual se encarga del reclutamiento del personal calificado para cada área en la que se va a desempeñar, así como brindar capacitaciones o promociones, y en su añadidura la realización de contratos y nómina. De la misma manera, se encarga de evaluar el entorno en el cual el talento humano se desempeña, el control de la salida y entrada de cada colaborador, y realizar evaluaciones sobre su desempeño. Dentro del capital humano la principal ventaja competitiva es que cuenta con dos fundadores que tienen alrededor de 35 años de experiencia en la industria de alimentos, y 25 años en la industria de la producción y exportación de chifles, por lo tanto, conocen bien el mercado. Por otro lado, los operadores de planta ya cuentan con una amplia experiencia en el manejo de maquinaria y procedimientos necesarios para la elaboración de chifles. No obstante, la empresa no tiene definida su cultura organizacional, ya que se toma como algo no fundamental, puesto a que la prioridad es vender. Además, no se tienen definidos lineamientos de recompensas cuando se cumplen los objetivos, como consecuencia el capital humano se desalienta o se desmotiva a trabajar.

En el departamento de contabilidad y finanzas, el contador está encargado de los estados financieros de la empresa, por ende, implica tener registro de los ingresos y egresos, pasivos y activos, así como realizar los flujos de ventas, balances y auditorías pertinentes. La empresa tuvo un autofinanciamiento ya que uno de los socios quien también es uno de los fundadores contaba con el capital suficiente para comenzar con el funcionamiento de la organización, por lo tanto, la infraestructura y la maquinaria que se importó son propias de la empresa y no incurrieron en endeudamiento. Sin embargo, la empresa no tiene mucha posibilidad de obtener préstamos altos mediante el sector privado, lo cual dificulta encarar nuevos proyectos de manera inmediata, en relación con sus competidores que tienen facilidades para acceder a créditos gracias a sus años de experiencia. Dentro de su sistema contable, la facturación se lleva a cabo mediante un sistema de facturación electrónica ya que

de acuerdo con la nueva resolución Nro. NAC-DGERCGC22-00000024 del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2022), todos los contribuyentes que estén inscritos en el Registro Unico de Contribuyentes (RUC) están sujetos a facturar de manera electrónica desde 29 de noviembre del 2022.

Por último, la empresa no cuenta con un sistema que optimice sus recursos. En el caso del inventario, se utiliza un excel compartido para hacer el registro de la salida y entrada de materia prima, y para la comunicación entre departamentos se limita a correos electrónicos.

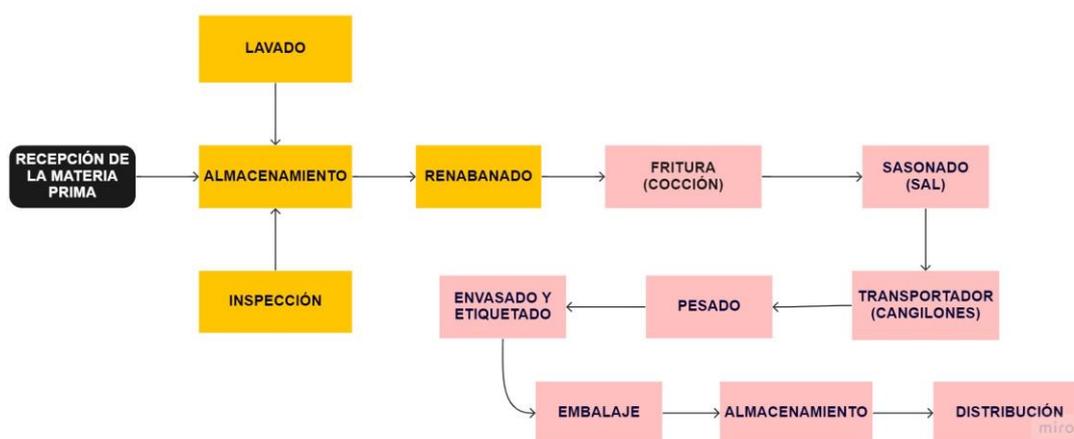
### Diagrama de flujo

El diagrama de flujo en el proceso de producción inicia con la recepción de materia prima, almacenamiento y lavado por el área de logística. Luego, el área de producción se encarga de su inspección para iniciar su proceso de transformación, el cual comprende: rebanado, fritura (cocción), inspección, sazonado, transportador (cangilones), pesado (gramaje), envasado y etiquetado, embalaje hasta llegar al almacenamiento para luego, su distribución.

Para la elaboración de flujograma se obtuvo el permiso para ingresar a una instalación de fabricación de chifles y conocer el proceso de elaboración de chifles de sal (anexos).

### Figura 4

*Flujograma del proceso de elaboración de chifles*



### Detalle y Descripción Del Producto

Para la elaboración de chifles la procedencia de la materia prima reside en las plantaciones de banano, en empresas exportadoras de chifles se utiliza la variedad

Banano Cavendish - *Musa Paradisiaca* AAA o Plátano Barraganete - *Musa Acuminata* ABB, ideales para la exportación.

**Figura 5**

*Banano Cavendish*



**Figura 6**

*Plátano Barraganete*



En cuanto a ingredientes, según el tipo de producto, estos contienen banano verde, aceite de tipo vegetal, sal, picantes naturales, aderezos naturales, entre otros.

En cuanto al empaquetado, el envase primario comprende el envasado interno, utiliza film de polipropileno natural y metalizado, aprobado por la FDA de los Estados Unidos para el uso de alimentos. Cada bolsa tiene su marca detallada, así como las condiciones de etiquetado requeridas por la FDA de los Estados Unidos: lote (fecha de elaboración), fecha de expiración, tabla nutricional (figura 7), código de barras, dirección y contacto de la empresa productora. El envasado secundario (embalaje externo) comprende una caja de cartón corrugada, con el logo de la empresa. El producto se almacena en un lugar fresco y seco, en pallets apilando un máximo de 32 cajas por cada una.

## Figura 7

Tabla nutricional

<b>Nutrition Facts</b>	
<b>Información Nutricional</b>	
Serving Size /Tamaño de la Porción: 1 oz (28g)	
Servings Per Container /Porciones por Envase: 2.5	
<b>Amount Per Serving/Cantidad por Porción</b>	
Calories 150	Calories from Fat 80
Calorías 150	Calorías de Grasa 80
<b>% Daily Value* / % Valor Diario*</b>	
<b>Total Fat /Grasas Totales</b> 9g	<b>14%</b>
Saturated fat /Grasas saturadas 4g	<b>20%</b>
Trans Fat /Ácidos grasos trans 0g	
<b>Cholesterol /Colesterol</b> 0mg	<b>0%</b>
<b>Sodium /Sodio</b> 126mg	<b>5%</b>
<b>Potassium /Potasio</b> 210mg	<b>6%</b>
<b>Total carbohydrate /Carbohidratos totales</b> 17g	<b>6%</b>
Dietary Fiber /Fibra dietética 2g	<b>8%</b>
Sugars /Azúcares 2g	
<b>Protein /Proteína</b> <1g	
Vitamin A /Vitamina A <b>10%</b>	• Vitamin C /Vitamina C <b>10%</b>
Calcium /Calcio <b>0%</b>	• Iron /Hierro <b>2%</b>
<small>*Percent Daily Values are based on a 2000 calorie diet. / *Los porcentajes de Valor Diario están basados en una dieta de 2000 calorías.</small>	

## Matriz de Factores Internos

La matriz de factores internos es una herramienta que permite realizar un análisis interno y así conocer los puntos fuertes y débiles de una empresa. Como se puede observar la puntuación de la matriz IFE de 2,63 indica una sólida posición interna de la empresa y una consecuencia positiva de una buena gestión de los factores internos es que ayuda a crear una empresa fuerte. La puntuación de las fortalezas tiene un total de 1.95 frente a las debilidades que suman un total de 0.68, por ende, la empresa aprovecha de buena manera sus fortalezas.

**Tabla 3***Matriz IFE fortalezas*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>
1	Los fundadores tienen 25 años de experiencia en el mercado de exportación chifles	0,08	4	0,32
2	Se utiliza maquinaria de última generación importada desde Asia lo cual permite tener una producción de 1400 unidades diarias.	0,07	4	0,28
3	Se utiliza una práctica de reducción de desperdicio.	0,05	3	0,15
4	Contrato de exclusividad con el proveedor que representa el 40% de la materia prima	0,06	3	0,18
5	Contratación de operadores de planta que cuentan con años de experiencia en la industria de alimentos	0,07	3	0,21
6	Capacidad de elaboración de pronóstico de la demanda mediante proyecciones.	0,07	4	0,28
7	Se cuenta con el capital necesario para el buen funcionamiento de la empresa gracias a un socio inversionista.	0,08	4	0,32
8	Bajo endeudamiento gracias a que la edificación de planta y una maquina están totalmente pagados	0,07	3	0,21
<b>Puntuación de las Fortalezas</b>				<b>1,95</b>

**Tabla 4***Matriz IFE debilidades*

	<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>
1	La empresa se encuentra alejada de los puertos lo cual aumenta los costos de logística	0,08	1	0,08
2	No se cuenta con un sistema de inventario, sino que se usa métodos tradicionales como el uso de Excel	0,05	2	0,10
3	Al ser una empresa que recién empieza sus actividades de exportación existe la posibilidad de que la aduana revise los contenedores por antinarcóticos lo cual genera mayores costos de almacenamiento y de inspección	0,08	1	0,08
4	Baja posibilidad de obtener financiamiento privado al ser nuevos en el mercado, por lo tanto, hay dificultad para encarar nuevos proyectos que se quieran realizar	0,07	2	0,14
5	La empresa no cuenta con un representante en Estados Unidos, por lo tanto, se debe viajar constantemente para cerrar los contratos	0,06	1	0,06
6	Se incurren en altos costos de almacenamiento debido a que la materia prima debe permanecer en una cámara de frío	0,06	2	0,12
7	Falta de cultura organizacional que motive al capital humano	0,05	2	0,10
<b>Puntuación de las Debilidades</b>				<b>0,68</b>
<b>Total de Puntuación IFE</b>		<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

### Capítulo III. Propuesta de Estrategia

Para poder identificar las propuestas de mejora, se hace uso de la Matriz Swot, las siglas hacen referencia a las fortalezas (strengths), debilidades (weaknesses), oportunidades (opportunities) y amenazas (threats) analizadas en los capítulos anteriores. Esta matriz es la combinación de todas ellas para proponer estrategias que ayuden a las fortalezas, tomar las oportunidades, y disminuir el impacto de las debilidades y amenazas. Por otro lado, también se utiliza la matriz Space para analizar la competencia y poder saber qué tipo de estrategia es conveniente utilizar.

#### Matriz SWOT

**Tabla 5**

*Matriz SWOT Fo-Fa*

<p align="center"><b>Fortalezas + Oportunidades</b></p> <p align="center"><b>FO</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas + Amenazas</b></p> <p align="center"><b>FA</b></p>
<p>- F7 -F8-05-03 = Aprovechar el bajo nivel de endeudamiento para invertir en publicidad y así hacer conocer el producto a la población latina en el estado de Florida.</p> <p>- F6 - 04 = Utilización de herramientas de inteligencia de negocios para analizar la incidencia en las ventas digitales e incrementar su distribución por estos canales (ejemplo canales digitales de Estados Unidos distribuyen snacks, por ejemplo, Amazon o Whole Foods, etc)</p> <p>- F3- 07-06 = Utilizar estrategias de reducción de rechazo.</p> <p>- F1 - O3 - O2 - O8 = Abrir paso a la empresa en el extranjero por medio de la creación de vínculos con proveedores, por ejemplo: asistiendo a distintas ferias/convenciones industriales en Estados Unidos.</p>	<p>- F7 - F2 - A2 = Sacar el máximo provecho a la maquinaria de última generación instalada e invertir de manera concurrente en su mantenimiento y revisión para mantener la calidad de estas. Como se mantiene una garantía de 10 años y buenas relaciones con los fabricantes, en caso de tener algún tipo de problema con la maquinaria será resuelta por el fabricante para mantener su calidad.</p> <p>- F4 - A5 = Invertir en la maximización de la producción del principal proveedor para tener mayor porcentaje de distribución por parte de ellos, de la misma manera, establecer relaciones con la mayor cantidad de proveedores posibles.</p>

**Tabla 6**

*Matriz SWOT Do-Da*

<b>Debilidades + Oportunidades</b> <b>DO</b>	<b>Debilidades + Amenazas</b> <b>DA</b>
<p>- O4 - D2 = Invertir en un sistema de inventario para empresas industriales para tener un mayor control al momento de distribuir a los distintos de canales que se va a utilizar.</p> <p>-D5-O4: Usar el servicio “Fulfillment by Amazon” para llegar a nuevos clientes.</p>	<p>- D7 - A6 = Invertir en la generación de una cultura organizacional dentro de la empresa, con propósito, objetivos y valores, para de esta manera hacerla una marca humanizada y al momento de crear una estrategia de publicidad la gente pueda conectar con los valores que la compañía comparte.</p> <p>-D5-A6 = Conocer al cliente minorista de manera presencial y a su vez utilizar estrategias de merchandising en los puntos de ventas para posicionar al producto.</p>

### **Space Matrix**

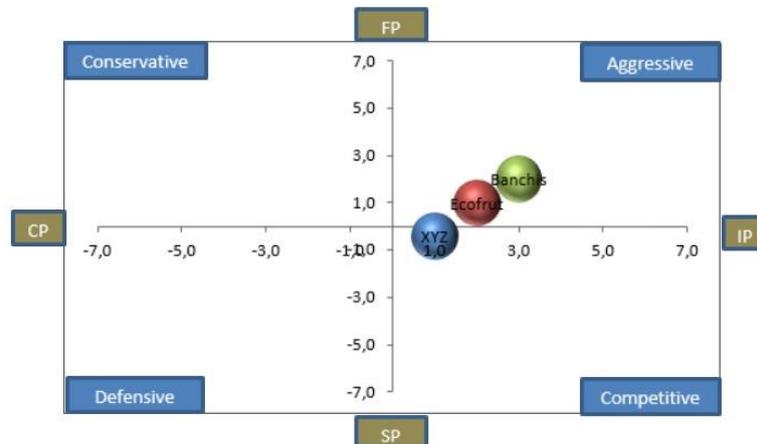
La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, por sus siglas en inglés The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE MATRIX), se utiliza como ayuda para la toma de decisiones con la finalidad de determinar la postura estratégica de la organización en el mercado y determinar su curso de acción que deba ser tomada. Esta matriz es una herramienta de gestión que se utiliza para analizar una organización en base a cuatro dimensiones, dos internas y dos externas, con el fin de definir una estrategia adecuada para esa organización. Estas dimensiones forman los cuadrantes de la matriz Space, los cuales son: Posición Financiera (FP) y Posición Competitiva (CP) siendo dimensiones de análisis interno; Posición de la Industria (IP) y Posición de Estabilidad (SP), ambas dimensiones del análisis externo (Gurbuz, 2013).

Estas dimensiones desagregan factores que son evaluados de acuerdo con el criterio de la organización. En el caso de FP e IP la puntuación va de 1 a 7, en el que 1 es peor y 7 mejor, mientras que CP y SP tienen una puntuación que va de -1 (mejor) a -7 (peor). Una vez evaluados se usan medios aritméticos para que la

empresa pueda ubicarse en uno de los cuadrantes y de esta manera saber qué tipo de estrategia debe ser utilizada. Las locaciones estratégicas son: postura agresiva, postura conservadora, postura defensiva y postura competitiva (Gurbuz, 2013).

**Figura 8**

*Posición de la empresa y sus competidores en los cuadrantes del space analysis*



**Tabla 7**

*Matriz Space*

<b>Análisis interno:</b>		<b>Análisis externo:</b>	
<b><u>Posición Financiera (FP)</u></b>		<b><u>Stability Position (SP)</u></b>	
Rentabilidad sobre la inversión	3	Tasa de inflación	-4
Rotación de inventario	4	Cambios tecnológicos	-4
Liquidez	5	Sustitutos	-6
Capital trabajado	6	Presión competitiva	-6
Flujo de caja	5	Barreras para entrar en el mercado	-5
<b><u>Promedio FP</u></b>	<b>4,6</b>	<b><u>Promedio SP</u></b>	<b>-5</b>
<b>Análisis interno:</b>		<b>Análisis externo:</b>	
<b><u>Posición Competitiva (CP)</u></b>		<b><u>Posición de la Industria (IP)</u></b>	
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	4
Lealtad del consumidor	-6	Facilidad de entrar en el mercado	3
Conocimientos tecnológicos	-2	Utilización de recursos	6
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Potencial de ganancias	5
-	-	-	-
<b><u>Promedio CP</u></b>	<b>3,6</b>	<b><u>Promedio IP</u></b>	<b>4,6</b>

### ***Análisis Interno (Space Matrix)***

Dentro de la dimensión de la posición financiera, la rentabilidad sobre la inversión tiene un puntaje de 3 debido a que aún no se percibe un beneficio obtenido por la inversión, se relaciona con la rotación del inventario, el cual se le dio un puntaje de 4 puntos, ya que al momento la distribución de pruebas a potenciales clientes ha iniciado, pero no la venta directa del producto. El capital de trabajo tiene un puntaje de 6 debido a la financiación que se tiene en conjunto con el socio inversor, es factible solventar las funciones de la empresa para el día a día, permitiendo que la liquidez de la empresa y el flujo de caja tenga un puntaje de 5.

Acorde a la segunda dimensión del análisis interno, dentro de la posición competitiva, la puntuación de la empresa en la posición del mercado es de -5 ya que es una compañía que esta por ingresar al mercado y aun no cuenta con una participación activa, relacionándose con la lealtad al consumidor, el cual tiene un puntaje de -6, ya que dentro del mercado estadounidense hay una gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares. Sin embargo, según Mohammed (2020), la lealtad del consumidor está directamente relacionada con la satisfacción percibida por el cliente ante el producto o servicio, por lo que la calidad del producto debe de verse como la prioridad de la mayoría de las organizaciones. De esta manera, se ha dado un puntaje de -2 a la calidad del producto final, debido a que es realizado bajo buenas prácticas de manufactura, con productos de alta calidad, maquinaria de última tecnología y personal altamente capacitado que cuenta con años de experiencia en el sector alimentario. De acuerdo con el control sobre los proveedores y distribuidores, se colocó un puntaje de -3 ya que, gracias a un contrato de exclusividad, se tiene un control sobre la materia prima del 40%, el 60% restante será distribuido por diferentes proveedores de distintas ciudades del país.

### ***Análisis Externo (Space Matrix)***

Dentro del análisis externo, en la posición de estabilidad se encuentran algunos factores claves, los cuales son: la tasa de inflación que tiene una puntuación de -4 ya que actualmente Estados Unidos ha estado tomando medidas para recuperarse de la inflación y esto hizo que el tercer trimestre tenga un PIB positivo en comparación con los otros; dentro de los cambios tecnológicos tiene una calificación de -4, debido a que Estados Unidos es un país industrializado que tiene

una tasa de crecimiento en la tecnología del 5% anual; los productos sustitutos y la presión competitiva tienen una puntuación de -6 porque en este territorio existen muchas marcas tanto de snacks regulares como de snacks a base de plantas que ya se encuentran muy bien posicionadas en el mercado; por último, las barreras para entrar en el mercado tienen un peso de -5 puesto que tanto Ecuador como Estados Unidos piden certificados y requisitos para el sector alimentario, además en el último país es necesario el registro de la empresa ante una institución.

La segunda dimensión del análisis externo es la posición de la industria, aquí los factores claves son: Potencial de crecimiento que tiene una puntuación de 5 gracias a que el mercado de los snacks con base de productos de origen vegetal tuvo un crecimiento del 32% en el 2020-2021. Conectado con el punto anterior, el potencial de ganancia se puntúa como 5 debido a que se pronostica que este mercado tenga una tasa de crecimiento anual compuesto de 5.2% en los próximos 10 años, y se prevé que alcancen una valoración de mercado aproximada de \$835 800 millones de dólares a finales de 2033 (Brandessence Market Research, 2022). La estabilidad financiera se puntúa como 4, ya que actualmente existen episodios de volatilidad en el mercado debido a la guerra y consecuencias por Covid-19, y el dólar se ha apreciado significativamente frente a la mayoría de las monedas extranjeras, y debido a que Ecuador es un país dolarizado puede llegar a hacerle frente a estos cambios abruptos (Board of Governors of the Federal Reserve System, 2022). Adicionalmente, la facilidad para entrar en el mercado tiene una puntuación de 3, ya que como se mencionó en el factor anterior, es necesario cumplir requisitos para ingresar al mercado y además existe mucha competencia. Como último factor, la utilización de recursos tiene un peso de 6 ya que la empresa utiliza los recursos disponibles de manera efectiva.

### ***Análisis del cuadrante competitivo de la matriz Space***

De acuerdo con el análisis de la matriz Space, la empresa se ubica en la línea del cuadrante competitivo, esto se traduce en que la empresa tiene una fortaleza financiera limitada, “con grandes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento” (David, 2011, pág. 183), pero que opera en un entorno relativamente volátil. En este caso la empresa necesita mantener esta ventaja competitiva con estrategias tales como: integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, mejorar la

eficacia del marketing, diferenciación de producto y aumentar los recursos financieros (David, 2011). Por otro lado, sus competidores están en una postura agresiva, gracias a que tienen una alta solidez financiera por lo tanto ellos pueden aprovechar mayormente las oportunidades, mejorar su participación en el mercado y competir activamente con sus pares.

### **Implementación de la estrategia**

**- F7 -F8-05-03 = Aprovechar el bajo nivel de endeudamiento para invertir en publicidad y así hacer conocer el producto a la población latina en el estado de Florida.**

En la primera estrategia se optó por buscar servicios de publicidad digital. Actualmente las empresas se ven obligadas a adaptarse a las tendencias del mercado, entre estas, se han visto en la necesidad de dejar de lado el marketing convencional y apostar por el marketing digital para de esta manera llegar a más clientes por medio de las nuevas plataformas como el marketing electrónico, marketing en línea, de texto, medios sociales y de afiliado. Según Febriani et al., (2019) el marketing digital se relaciona de manera positiva con el aumento de ventas, así como que la motivación del usuario para utilizar estos medios es que el servicio o producto se encuentre a su disposición las 24 horas del día, los 7 días de la semana lo que les permite realizar una compra instantánea en un solo clic. Es por eso que se consideró contratar los servicios de una agencia de publicidad en Estados Unidos.

Agency Media Group es una agencia hispana ubicada en Estados Unidos dedicada al marketing digital. Esta agencia cuenta con un plan de marketing digital llamado “Mix Medios Grow”, el cual se realiza publicidad en Redes Sociales y AdWords (plataforma de anuncios de Google). Este plan incluye la campaña por 6 meses, compra de pauta publicitaria, optimización de campaña, Facebook e Instagram ads, redacción y fotos de stock, analítica nativa, y reportes de la campaña publicitaria. El precio de la campaña es de \$2.200 mensuales más los impuestos (esos valores no incluyen contratos con influencers o creadores de contenido).

El recurso humano que la empresa va a emplear para monitorear estas campañas es el gerente de marketing el cual va a analizar los reportes emitidos por la agencia y de esta manera analizar si la estrategia implementada está trayendo beneficios reales.

**- F1 - O3 - O2 - O8 = Abrir paso a la empresa en el extranjero por medio de la creación de vínculos con proveedores, por ejemplo: asistiendo a distintas ferias/convenciones industriales en Estados Unidos.**

Empresas como Banchis y Ecofrut S.A se han abierto mercado en el mercado estadounidense gracias a la participación de ferias internacionales. Según AUMA (2014) al aplicar en ferias comerciales los expositores pueden desarrollar sus estrategias de comunicación, publicidad y precios para desarrollar los parámetros que se necesitan para una estrategia orientada a la venta distribución de sus productos. Las ferias son reconocidas como un instrumento único para promocionar de manera amplia la imagen de una empresa a través de reuniones cara a cara que tienen un amplio alcance a nivel internacional.

Para llevar a cabo esta estrategia se hizo una búsqueda de distintas ferias que se desarrollan dentro de Estados Unidos, la que más se apegó al perfil de la empresa fue Americas Food and Beverage Show. Este 2023 se llevará a cabo la veintisieteava edición del 18 al 20 de septiembre.

Esta feria es conocida como el punto de encuentro más grande para los compradores de todos los sectores en la industria americana. La inscripción se realiza directamente con un encargado de World Trade Center Miami y el costo de un cubículo de 10 metros cuadrados es de \$3450 sin impuestos, el valor incluye herramientas básicas para llevar a cabo la exposición, así como pases gratuitos para la conferencia, tanto para el personal del stand como para invitados, así como acceso al directorio de expositores, comunicado de prensa oficial en la página web, entre otros.

El recurso humano que asiste a estas ferias es por lo general gerente general, gerente de operaciones o producción y personal de marketing. Los resultados de la feria pueden ser medidos en distintos periodos de tiempo, en el caso de esta empresa, se prevé que los resultados serían vistos en un año tras la participación, ya que es el inicio de su creación de contactos.

A esta estrategia se le suman valores extra por los viáticos que la empresa cubre a quienes participan de la misma. En la tabla a continuación se detallan gastos aproximados por persona, estos valores incluyen boleto aéreo, hospedaje y alimentación durante 3 días.

**Tabla 8**

*Presupuesto de viaje*

VIAJE DEL 17 - 21 DE SEPTIEMBRE		
DETALLE	VALOR	COMENTARIOS
<b>Boleto Aéreo GYE-MIA</b>	630,5	Operado por Avianca
<b>Hotel</b>	123	Valor incluye desayuno
<b>Transporte</b>	320	Alquiler de Vehículo
<b>Alimentación</b>	150	Valor promedio por plato \$15

**-D5-O4: Usar el servicio “Fulfillment by Amazon” como medio para llegar a nuevos clientes.**

Hoy en día los canales digitales para entregar los productos han tenido una gran acogida alrededor del mundo gracias a las múltiples facilidades, por ello muchas empresas deciden usar estos medios para expandirse en el mercado. De hecho, empresas como Barnana, Samai y Banchis utilizan Amazon como canal digital para llegar a sus clientes.

Amazon es una empresa de e-commerce la cual ofrece múltiples servicios para que las empresas puedan vender sus productos, entre ellos está “Fulfillment by Amazon”. Con este servicio la empresa envía los productos a los centros logísticos de Amazon que en este caso sería a Estados Unidos y al momento que se receipta una compra, Amazon se encarga de recoger, empaquetar y enviar, además proporciona servicio al cliente post-venta en el que se encarga de procesar las devoluciones.

Para usar este servicio, se deben seguir una serie de pasos.

1. La empresa debe crear una cuenta de vendedor de Amazon y luego iniciar sesión en la central de vendedor para configurar la logística de Amazon.
2. Se debe crear una lista de los productos en el catálogo, y especificar el inventario de FBA.
3. Preparar los productos según las indicaciones y requisitos de Amazon.
4. Por último, crear un plan de envío y enviar los productos a los centros logísticos de Amazon.

Los costos a los que se incurren:

- Tarifa de vendedor: \$40.00
- Tarifa de administración de reembolso: 8% del precio del producto
- Tarifa de almacenaje: de enero a septiembre son \$0.75 por 20 chips, y de octubre a diciembre \$2.40

La persona encargada será el jefe de exportación y logística, ya que tiene que preparar el producto según lo indicado y enviarlo al centro de almacenamiento de Amazon en Estados Unidos. Así mismo, tiene que evaluar el volumen de ventas mensuales, para incrementar o disminuir la cantidad de productos que se envían. Esta estrategia, será medida a partir de 6 meses de su inicio, y se deberá evaluar si las ganancias superan todos los costos en los que se incurren. La empresa solo distribuirá un 5% de su producción.

**Tabla 9**

*Cuadro de costos de estrategia*

<b>Costos de la Estrategia</b>				
<b>Meses</b>	<b>Estrategia 1</b>	<b>Estrategia 2</b>	<b>Estrategia 3</b>	
<b>Enero</b>	\$ 2.354,00	\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Febrero</b>	\$ 2.354,00	\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Marzo</b>	\$ 2.354,00	\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Abril</b>	\$ 2.354,00	\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Mayo</b>	\$ 2.354,00	\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Junio</b>	\$ 2.354,00	\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Julio</b>		\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Agosto</b>		\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Septiembre</b>		\$ 511,54	\$ 184,10	
<b>Octubre</b>		\$ 511,54	\$ 454,63	
<b>Noviembre</b>		\$ 511,54	\$ 454,63	
<b>Diciembre</b>		\$ 511,54	\$ 454,63	
<b>Total</b>	<b>\$ 14.124,00</b>	<b>\$ 6.138,50</b>	<b>\$ 3.020,80</b>	<b>\$ 23.283,30</b>

## Capítulo IV: Viabilidad Económica

Un análisis financiero sirve para estudiar cada uno de los resultados que tiene una empresa con la finalidad de generar un diagnóstico integral de su desempeño de manera financiera, cuando se realizan este tipo de análisis es posible distinguir si la empresa tiene un problema y cuáles son los causantes, lo cual permite tomar acciones correctivas. El análisis financiero se basa en general en la solvencia, liquidez, solvencia, el endeudamiento y rentabilidad de una organización. (Burguete, 2016 ;Ochoa, 2018).

### Activos con los que cuenta la empresa

**Tabla 10**

*Activos de la empresa*

Rubros de Inversiones	Cantidad	Precio Unitario	Monto Total
<b>Inversión Tangible</b>			<b>160.000,00</b>
<b>Edificios</b>			<b>130.000,00</b>
Terreno	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Edificación	1	\$ 100.000,00	\$100.000,00
<b>Maquinaria y Equipos</b>			<b>30.000,00</b>
Línea de empaque	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			<b>160.000,00</b>

**Tabla 11**

*Depreciación de activos*

Depreciación	Monto	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación Anual( \$)	Valor residual (\$)
Edificación	130.000,00	20	5%	6.500,00	97500
Maquinaria y Equipos	30.000,00	10	10%	3.000,00	15000
<b>Total Depreciación</b>				<b>9.500,00</b>	<b>112.500,00</b>

La empresa ya cuenta con una cantidad de activos. El detalle de activos presentes comprende un total de activos obtenidos con capital propio valorados en \$160.000, que comprende una inversión tangible con edificios y maquinaria.

Así mismo, se calculó la depreciación basada en la vida útil de los mismos, dando un total de \$9.500.

### **Inversión inicial**

En inversión inicial se tomó en cuenta todo lo que se necesita para el inicio de operaciones de la empresa, que comprenden equipo de computación y software con un valor de 5.900 USD. Equipos y muebles de oficina con un valor de 4.726 USD. Maquinarias y equipos con un valor de 88.905 USD. Gastos de constitución representados por 5.000 USD y un inventario de tres meses representado por 42.432,9 USD. Dando un total de inversión de 146.963,93 USD.

**Tabla 12**

*Inversión inicial*

<b>Rubros de Inversiones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Monto Total</b>
<b>Inversión Tangible</b>			<b>99.531,00</b>
<b>Equipos de Computacion y Software</b>			<b>5.900,00</b>
Computadoras de escritorio	2	650,00	1.300,00
Computadoras portatiles de oficina	6	500,00	3.000,00
Impresora laser	2	800,00	1.600,00
<b>Equipos y muebles de oficina</b>			<b>4.726,00</b>
Escritorio	8	190,00	1.520,00
Archivadores	3	150,00	450,00
Grapadoras y perforadoras	8	6,00	48,00
Sillas de oficina	8	180,00	1.440,00
Sillas	8	150,00	1.200,00
Telefonos inalambricos	4	17,00	68,00
<b>Maquinaria y Equipos</b>			<b>88.905,00</b>
Linea de frituras	1	85.000,00	85.000,00
Pallet de madera	80	10,00	800,00
Pallet plastico	40	60,00	2.400,00
Transpaleta manual	2	240,00	480,00
Balanza industrial	3	75,00	225,00
<b>Inversión Intangible</b>			<b>5.000,00</b>
<b>Gasto de constitución</b>			<b>5.000,00</b>
Gasto de costitucion y preoperación	1	4.500,00	4.500,00
Imprevistos	1	500,00	500,00
<b>Inventario (x 3 meses)</b>			<b>42.432,93</b>
<b>Costos de materiales</b>			<b>42.432,9</b>
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>146.963,93</b>

**Tabla 13***Depreciación de activos*

Depreciación	Monto	Vida Útil (Años)	Depreciación %	Depreciación Anual (\$.)	Valor residual (\$.)
Equipos de computación y Software	5.900,00	5	20%	1.180,00	0
Equipos y muebles de oficina	4.726,00	10	10%	472,60	2363
Maquinaria y equipos	88.905,00	10	10%	8.890,50	53343
<b>Total Depreciación</b>				<b>10.543,10</b>	<b>55.706,00</b>

**Financiamiento**

El monto total de lo que se busca financiar es de 146.963,93 USD que corresponden a la inversión. El 58% de la suma se pretende financiar mediante una entidad bancaria que en este caso corresponde al Banco del Pacífico el cual tiene una tasa de interés efectiva anual del 11.26% para las pequeñas y medianas empresas (pymes Pacífico). El 45% restante sería mediante fondos propios y un socio inversionista. Para poder establecer la tasa de aporte propio y de los accionistas se utilizó el modelo “CAPM” (Capital Asses Pricing Model), en la cual se utiliza la siguiente formula.

$$CAPM: R_f + \beta(R_m - R_f)$$

En el que:

R<sub>f</sub>: es la tasa libre de riesgo que representa un 5%

R<sub>m</sub>: Es la tasa de rentabilidad del mercado, en este caso se consideró la tasa anual dada por el Banco del Pacífico.

β: Riesgo del mercado, en este caso representa 1, ya que la inversión se considera riesgosa debido a que la empresa recién comienza con sus actividades.

Y al calcular la tasa ponderada, se pudo establecer tasa de ccpp o wacc (costo promedio capital ponderado) la cual resultó en 11.03%.

**Tabla 14**

*Estructura de financiamiento*

Concepto	Total	%	Tasa Anual	Tasa efectiva	Tasa Pond.
Aportes Propio	23.514	16,00%	10,72%		1,72%
Deuda Banco	85.239	58,00%	10,72%	11,26%	6,53%
Socio Inversionista	38.210,62	26,00%	10,72%		3%
<b>Totales</b>	<b>146.964</b>	<b>100,00%</b>			<b>11,03%</b>

**CCPP**

El Banco del Pacifico ofrece una tasa de interés nominal del 10.72%. Se busca financiar el préstamo a 5 años con una tabla de amortización francesa con pagos mensuales, por lo tanto, se tienen 60 períodos. Los pagos se consolidan en de manera mensual 1.841,42 USD, por lo cual anualmente la empresa terminará pagando 22.098,08 USD.

**Tabla 15**

*Resumen de la tabla de amortización*

Periodo	Cuota anual	Interés	Amortización	Saldo Final
0				85.239,08
1	22.097,08	8.481,54	13.615,54	71.623,54
2	22.097,08	6.948,06	15.149,02	56.474,51
3	22.097,08	5.241,87	16.855,21	39.619,30
4	22.097,08	3.343,52	18.753,57	20.865,73
5	22.097,08	1.231,35	20.865,73	0,00

**Proyección de la demanda**

**Tabla 16**

*Mercado potencial*

Mercado Potencial	%	Población
Población del Condado de Miami Dade	100%	21.828.069
Proporción de Habitantes Latinos	27%	5.849.922
<b>Mercado Potencial</b>		<b>5.849.922</b>
Fuente: United States Census Bureau, 2021		

**Tabla 17***Mercado disponible*

<b>Participación de Empresas de Snacks en Estados Unidos</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>
Porcentaje de personas que consumen un snack a diario	95%	5.557.426
<b>Mercado Disponible</b>		<b>5.557.426</b>

**Tabla 18***Mercado objetivo*

<b>Mercado Objetivo</b>	<b>%</b>	<b>Población</b>
Porcentaje de participación de las empresas de snack en Estados Unidos	4%	222.297
<b>Total</b>		<b>222.297</b>

**Tabla 19***Proyección de la demanda*

<b>PROYECCION DE LA DEMANDA</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑOS 5</b>
Expectativa de crecimiento del mercado	0%	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%
Alcance (personas)	222297	229855	237670	245751	254107
<b>Proyección de la Demanda</b>	<b>222297</b>	<b>229855</b>	<b>237670</b>	<b>245751</b>	<b>254107</b>

Para pronosticar un estimado de la demanda del producto, en primer lugar, se realizó el cálculo del mercado potencial, donde el 100% fue representado por la población del estado de Florida del cual el 27% representa la proporción de Habitantes Latinos traduciéndose en un mercado potencial conformado por 5.849.922 personas. Luego, se tomó en cuenta la participación el porcentaje de personas que consumen de uno a dos snacks de manera diaria el cual es un 95%, dando como resultado un mercado disponible de 5.557.426 personas, con este resultado se calculó el porcentaje de participación con un 4%, que dio como resultado 222.297 personas.

Este resultado permitió hacer la proyección de la demanda, según Brandessence Market Research se espera que anualmente haya un crecimiento estimado del 5,2% en el mercado de los snacks en Estados Unidos, dentro de estos términos, para los siguientes cálculos se tiene expectativa de crecimiento anual del 3.4% ya que es una empresa que recién está empezando. Como resultado, en el año 5 después del inicio de las operaciones se prevé que aumente a 254.107 personas. También se tomó en cuenta la capacidad de producción de las máquinas, las cuales pueden producir 178 fundas de chifles de 200 gr por hora.

### Costos y gastos

#### *Costo Unitario (costos variables)*

**Tabla 20**

*Costo total de producción del producto*

<b>CHIFLE SALADO 200 G</b>	<b>COSTO X UNIDAD</b>	<b>1</b>
<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>% COSTOS</b>	<b>COSTO UNIT</b>
Plátano Verde	0,33560	0,09350
Aceite Vegetal	0,24895	0,06936
Sal	0,00108	0,00030
<b>TOTAL COSTO DE MATERIA PRIMA</b>		<b>0,16</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS FABRICACIÓN</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>% COSTOS</b>	<b>COSTO UNIT</b>
Gas	0,048065141	0,0133914
Gastos de Servicio de Exportación	0,100657049	0,028044
Film de 85 G.	0,092961688	0,0259
Cartón	0,10767763	0,03
Cinta de embalaje	0,002203802	0,000614
Etiquetas	0,061017324	0,017
Impresión	0,001794627	0,0005
<b>TOTAL COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>		<b>0,12</b>
	<b>% COSTO</b>	<b>COSTO UNIT</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL x (Lote)</b>	<b>100%</b>	<b>0,28</b>

En lo que respecta al cálculo del costo unitario del producto a comercializar, siendo este el chifle salado de 200 gr, se tuvo en cuenta la materia prima directa y costos indirectos de fabricación. Lo descrito, da como resultado un costo de

producción de 0.28 ctvs cada funda de 200g, siendo el plátano verde el insumo que más porcentaje del costo de producción abarca.

### *Presupuesto de sueldos*

**Tabla 21**

*Presupuesto total de sueldos*

Descripción	Unidad USD	PRESUPUESTO DE SUELDOS				SUBTOTAL
		8,33% Décimo Tercero	400 Asig. Fam.	12,15% Aportes Patronales	8,33% Fondo de Reserva	
Gerente General	1.100,00	91,67	33,33	133,65	91,67	1.450,32
Jefe de Recursos Humanos	700,00	58,33	33,33	85,05	58,33	935,05
Contador	610,00	50,83	33,33	74,12	50,83	819,12
Jefe de Producción	750,00	62,50	33,33	91,13	62,50	999,46
Jefe de Logística y Exportación	750,00	62,50	33,33	91,13	62,50	999,46
Jefe de Marketing	610,00	50,83	33,33	74,12	50,83	819,12
Auxiliar de Ventas	425,00	35,42	33,33	51,64	35,42	580,80
Operador en Línea 1	425,00	35,42	33,33	51,64	35,42	580,80
Operario 1	425,00	35,42	33,33	51,64	35,42	580,80
Operario 2	425,00	35,42	33,33	51,64	35,42	580,80
Operario 3	425,00	35,42	33,33	51,64	35,42	580,80
Aux. Logística	425,00	35,42	33,33	51,64	35,42	580,80
<b>TOTALES</b>	<b>7.070,00</b>	<b>589,17</b>	<b>400,00</b>	<b>859,01</b>	<b>589,17</b>	<b>9.507,34</b>

El presupuesto de sueldos se realizó en base a los sueldos promedios proporcionados por el ministerio de trabajo. En esta plantilla se tomó en cuenta todos los beneficios dispuestos por el régimen general, que son el pago del décimo tercero, asignación familiar, aportes patronales, y el fondo de reserva. Se tomó en cuenta el análisis realizado en el organigrama empresarial, así como el nivel de producción para saber la cantidad de talento humano requerido.

### *Gastos Operativos (costos fijos)*

En el cálculo de gastos operativos se prevé un aumento del 5% anual en los costos fijos mensuales. En el caso de gastos generales, se tomó en cuenta servicios de luz, agua, internet y teléfono. En cuanto a gastos administrativos se tuvo en consideración los suministros de limpieza, gastos legales y sueldos. Dentro de los gastos de ventas se consideró la publicidad y la implementación de la estrategia detallada en el capítulo 3. Donde el primer año es representado por 23.292 USD, teniendo en cuenta la implementación de las tres estrategias detalladas y para los

años posteriores, se tuvo en cuenta únicamente la estrategia de Fulfillment by Amazon. En cuanto a gastos financieros, se tuvo en consideración los intereses y la amortización del préstamo

**Tabla 22**

*Gastos fijos mensuales*

Descripción	Monto Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tasa de crecimiento anual</b>			5%	5%	5%	5%
<b>Gastos Generales</b>	<b>1.195</b>	<b>14.340</b>	<b>15.057</b>	<b>15.810</b>	<b>16.600</b>	<b>17.430</b>
Servicio de Luz	930	11.160	11.718	12.304	12.919	13.565
Servicio de agua	150	1.800	1.890	1.985	2.084	2.188
Servicio de Internet y Telefono	115	1.380	1.449	1.521	1.598	1.677
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>7.393</b>	<b>88.717</b>	<b>93.153</b>	<b>97.811</b>	<b>102.701</b>	<b>107.836</b>
Suministros de limpieza	45	540	567	595	625	656
Gastos Legales	75	900,00	945	992	1.042	1.094
Beneficios a los empleados	203	2.437,34	2.559	2.687	2.822	2.963
Sueldos	7.070	84.840	89.082	93.536	98.213	103.124
<b>Gastos de VENTAS</b>	<b>2.441</b>	<b>29.292</b>	<b>9.137</b>	<b>9.594</b>	<b>10.074</b>	<b>10.577</b>
Publicidad	500	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Implementacion de la estrategia	1.941	23.292	2.837	2.979	3.128	3.284
<b>Gastos financieros</b>	<b>-</b>	<b>22.097</b>	<b>22.097</b>	<b>22.097</b>	<b>22.097</b>	<b>22.097</b>
Intereses por préstamos	-	8481,54	6948,06	5241,87	3343,52	1231,35
Amortización	-	13.616	15.149	16.855	18.754	20.866
<b>Gastos de Operación</b>	<b>11.029</b>	<b>154.446</b>	<b>139.444</b>	<b>145.312</b>	<b>151.472</b>	<b>157.941</b>

*Costos de producción (costos fijos y variables)*

En cuanto a la determinación del precio de venta se calculó que la cantidad de producción por mes en promedio sería de 19.828, bajo este valor se tuvo en cuenta el costo mensual promedio a pagar de los costos variables que conlleva todo lo que tiene que ver con los costos de producción y los costos fijos detallados en la tabla anterior. Estos cálculos dan como resultado un costo variable unitario de 0.279, un costo fijo unitario de 0.59 siendo un costo unitario total de 0.87 ctvs. Bajo un margen de utilidad del 15%, se estima que el precio FOB sea de \$1.00 USD.

**Tabla 23**

*Determinación del precio de venta*

ITEMS	UNIDAD	CANTIDAD	PREC. UNIT	MONTO
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Materiales e insumos directos	Unidad	24.785	0,16	3.235,1
Costos indirectos de fabricación	Unidad	24.785	0,12	2.289,1
<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>			<b>0,28</b>	<b>5.524,3</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Gastos Generales	Mes	1	1.195,00	1.195,0
Gastos Administrativos	Mes	1	7.393,11	7.393,1
Gastos de Ventas	Mes	1	2.441,00	2.441,0
Gastos Financieros	Mes	1	761	761,5
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>				<b>11.791</b>
<b>COSTO TOTAL (mensual)</b>				<b>17.314,8</b>

<b>COSTO VARIABLE UNITARIO</b>	<b>0,279</b>
<b>COSTO FIJO UNITARIO</b>	<b>0,59</b>
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>	<b>0,75</b>

MARGEN DE UTILIDAD (%)	%	15%	0,13
<b>PRECIO DE VENTA</b>			<b>1,00</b>

*Punto de equilibrio*

**Figura 9**

*Determinación del punto de equilibrio mensual*

$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$		$\text{PE} = \frac{11.791}{0,7}$	
Costos Fijo Total(CF)	11.790,6	<b>PE = 16.249</b>	Unidades / mes
Costo variable Unitario (CvU)	0,3		
Precio de Venta (Pv)	1,0	<b>PE = 16.317,6</b>	Moneda / dolares

En cuanto a la determinación del punto de equilibrio mensual se obtuvo que lo ideal sería que se vendan 16.249 unidades mensuales del producto y/o un ingreso mensual de 16.317,6 USD para cubrir todos los costos de la empresa.

### **Resumen de costos**

**Tabla 24**

*Resumen de costos y gastos*

COSTOS	AÑOS				
	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>82.957,27</b>	<b>85.063,02</b>	<b>87.240,38</b>	<b>89.491,76</b>	<b>91.819,69</b>
Materiales e insumos	36.269,99	37.503,17	38.778,27	40.096,74	91.819,69
Mano de Obra Directa	21.023,22	21.023,22	21.023,22	21.023,22	21.023,22
Gastos indirectos de fabricación	25.664,06	26.536,64	27.432,89	38.371,81	29.336,45
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>111.326,12</b>	<b>96.323,99</b>	<b>102.191,35</b>	<b>108.352,08</b>	<b>114.820,84</b>
Gastos Generales	14.340,00	15.057,00	15.809,85	16.600,34	17.430,36
Gastos Administrativos	67.694,12	72.129,99	76.787,65	81.678,19	86.813,26
Gastos de ventas	29.292,00	9.137,00	9.593,85	10.073,54	10.577,22
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>22.097,08</b>	<b>22.097,08</b>	<b>22.097,08</b>	<b>22.097,08</b>	<b>22.097,08</b>
Intereses y Otros Gastos Bancarios	22.097,08	22.097,08	22.097,08	22.097,08	22.097,08
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>231.863,98</b>	<b>219.494,05</b>	<b>228.083,10</b>	<b>237.058,06</b>	<b>246.436,74</b>

En la tabla 24 se puede observar de manera resumida los costos en los que la empresa incurre de manera anual, es decir la totalidad de los gastos de producción, de operatividad y financieros.

### **Plan de Producción**

**Tabla 25**

*Proyección de la producción en un horizonte de 5 años*

ITEMS	CHIFLE SALADO 200 gr				
	AÑOS				
	1er. Año	2do Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
CHIFLE SALADO 200G	18.525	19.155	19.806	20.479	21.176
N° de meses	12	12	12	12	12
<b>Total</b>	<b>222.297</b>	<b>229.855</b>	<b>237.670</b>	<b>245.751</b>	<b>254.107</b>

**Tabla 26***Escenarios de la proyección de la producción en un horizonte de 5 años*

ESCENARIOS	AÑOS				
	1er. Año	2do Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Pesimista	177.838	183.884	190.136	196.601	203.285
<b>Normal</b>	<b>222.297</b>	<b>229.855</b>	<b>237.670</b>	<b>245.751</b>	<b>254.107</b>
Optimista	233.412	241.348	256.684	265.411	274.435

Luego se realizó un plan de producción utilizando una proyección de la demanda en un horizonte de 5 años. En la cual se espera que la producción mensual primer año sea 18.525 unidades, y teniendo en cuenta el crecimiento del 3.4% en los años siguientes, en el año 5 se estima 254.107 fundas de chifles.

Además, se evaluó tres tipos de escenarios, el escenario conservador se mencionó en el párrafo anterior. Bajo el escenario pesimista, se prevé vender 177.838 unidades de chifles anualmente. Y en un escenario optimista, se aspira a comercializar 233.412 unidades de chifles anualmente.

**Proyección de Ventas****Tabla 27***Proyección de las ventas en un horizonte en cinco años*

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Chifles de verde de 200 gr	222.297	229.855	237.670	245.751	254.107
Precio unitario	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ventas Anuales (\$)	<b>223.240</b>	<b>230.830</b>	<b>238.678</b>	<b>246.793</b>	<b>255.184</b>

A partir del plan de producción, se realizó la proyección de las ventas, en la cual se consideró la cantidad vendida en cada año en conjunto con el precio final del producto. Como se puede observar en la tabla, en el primer año se estima vender \$223.240 USD.

## Balance Inicial

**Tabla 28**

*Balance inicial*

	<b>Balance Inicial</b>	
<b>Activos</b>	<b>306.963,93</b>	<b>100,00%</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>42.432,93</b>	16,35%
Cajas y Bancos	42.432,93	16,35%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>264.531,00</b>	<b>101,93%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>259.531,00</b>	<b>100,00%</b>
Edificios	130.000,00	50,09%
Equipos y Muebles de Oficina	4.726,00	1,82%
Equipos de Computación	5.900,00	2,27%
Maquinarias y Equipos	118.905,00	45,82%
(-) Depreciación Acumulada	0,00	0,00%
<b>Activo Diferido</b>	<b>5.000,00</b>	<b>1,93%</b>
Gastos de Constitución	5.000,00	1,93%
<b>Pasivos</b>	<b>85.239,08</b>	<b>32,84%</b>
<b>Pasivo de Corto Plazo</b>	<b>85.239,08</b>	<b>32,84%</b>
Obligaciones Financieras	85.239,08	32,84%
<b>Patrimonio</b>	<b>221.724,85</b>	<b>85,43%</b>
Capital Social	61.724,85	23,78%
Patrimonio atribuible de propietario	160.000,00	61,65%
Resultado del Ejercicio	0,00	0,00%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>306.963,93</b>	<b>118,28%</b>

En el balance inicial se contemplan los activos que tenía la empresa en conjunto con los de la inversión para el comienzo de sus actividades. En el rubro de caja y bancos se atribuye al valor de la inversión para la adquisición de inventario para tres meses de labor. En la parte del pasivo se encuentra el valor total del préstamo al Banco del Pacifico. En la sección de patrimonio, en el capital social es el valor restante de la inversión, mientras que el patrimonio atribuible de propietario pertenece a los activos adquiridos por los dueños de la empresa.

## Balance Projectado

En el balance proyectado del proyecto se detalla el valor de los activos, pasivos y patrimonio para los siguientes 5 años. En el primer año los activos fijos descienden, mientras que los no corrientes ascienden, creando así un total de 288.664.46. Por otro lado, la cantidad de pasivos disminuye gracias al pago del prestamos, mientras que el patrimonio aumento en el segundo año debido a las

utilidades, la suma de ambos da como resultado la misma cantidad que de activos, lo cual significa que existe un equilibrio en los activos de la empresa.

**Tabla 29**

*Proyección del balance general*

Cortado a:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	<b>288.664,46</b>	<b>283.471,07</b>	<b>276.447,60</b>	<b>267.338,81</b>	<b>255.862,16</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>35.676,56</b>	<b>30.483,17</b>	<b>23.459,70</b>	<b>14.350,91</b>	<b>2.874,26</b>
Caja y bancos	35.676,56	30.483,17	23.459,70	14.350,91	2.874,26
Inventarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Activo No Corriente</b>	<b>252.987,90</b>	<b>252.987,90</b>	<b>252.987,90</b>	<b>252.987,90</b>	<b>252.987,90</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>248.987,90</b>	<b>248.987,90</b>	<b>248.987,90</b>	<b>248.987,90</b>	<b>248.987,90</b>
Edificios	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Equipos y Muebles de Oficina	4.726,00	4.726,00	4.726,00	4.726,00	4.726,00
Equipos de Computación	5.900,00	5.900,00	5.900,00	5.900,00	5.900,00
Maquinarias y Equipos	118.905,00	118.905,00	118.905,00	118.905,00	118.905,00
(-) Depreciación	10.543,10	10.543,10	10.543,10	10.543,10	10.543,10
<b>Activo Diferido</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>
Gastos de Constitución	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
(-) Amortización Acumulada	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>Pasivos</b>	<b>71.623,54</b>	<b>56.474,51</b>	<b>39.619,30</b>	<b>20.865,73</b>	<b>0,00</b>
<b>Pasivo de Corto Plazo</b>	<b>71.623,54</b>	<b>56.474,51</b>	<b>39.619,30</b>	<b>20.865,73</b>	<b>0,00</b>
Obligaciones Financieras	71.623,54	56.474,51	39.619,30	20.865,73	0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>217.040,92</b>	<b>226.996,55</b>	<b>236.828,39</b>	<b>246.473,08</b>	<b>255.862,16</b>
Capital Social	61.724,85	61.724,85	61.724,85	61.724,85	61.724,85
Patrimonio atribuible de Propietario	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00
Resultado del Ejercicio	(4.683,93)	9.955,63	9.831,84	9.644,69	9.389,08
Utilidades Retenidas	0,00	(4.683,93)	5.271,70	15.103,54	24.748,23
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>288.664,46</b>	<b>283.471,07</b>	<b>276.447,69</b>	<b>267.338,81</b>	<b>255.862,16</b>

**Estado de resultados**

Dentro del estado de resultados se analizó las cuentas de ventas, utilidad bruta, utilidad de operación y utilidad antes de impuestos para así obtener una utilidad neta. Se obtuvo que, en el año 1, el resultado del ejercicio contable brindó una utilidad negativa de 4.683,93 USD. En el segundo año se empiezan a ver utilidades positivas.

**Tabla 30***Estado de Resultados*

RUBRO	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>223.239,64</b>	<b>230.829,79</b>	<b>238.678,00</b>	<b>246.793,05</b>	<b>255.184,02</b>
Costo de produccion	82.957,27	85.063,02	87.240,38	89.491,76	91.819,69
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>140.282,38</b>	<b>145.766,77</b>	<b>151.437,62</b>	<b>157.301,29</b>	<b>163.364,33</b>
Gastos Generales	14.340,00	15.057,00	15.809,85	16.600,34	17.430,36
Gastos Administrativos	67.694,12	72.129,99	76.787,65	81.678,19	86.813,26
Gastos de Ventas	29.292,00	9.137,00	9.593,85	10.073,54	10.577,22
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>28.956,25</b>	<b>49.442,78</b>	<b>49.246,28</b>	<b>48.949,22</b>	<b>48.543,48</b>
Depreciación	10.543,10	10.543,10	10.543,10	10.543,10	10.543,10
Amortización de Intangible	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Gastos Financieros	22.097,08	22.097,08	22.097,08	22.097,08	22.097,08
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-4.683,93</b>	<b>15.802,59</b>	<b>15.606,09</b>	<b>15.309,03</b>	<b>14.903,30</b>
Participacion de trabajadores (15%)	0,00	2.370,39	2.340,91	2.296,35	2.235,50
Impuestos (22%)	0,00	3.476,57	3.433,34	3.367,99	3.278,73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-4.683,93</b>	<b>9.955,63</b>	<b>9.831,84</b>	<b>9.644,69</b>	<b>9.389,08</b>

**Flujo de caja económico**

El flujo de caja económico permite evaluar la bondad de un proyecto para generar recursos que permitan demostrar la viabilidad de este, pero siendo independiente de la estructura financiera, es decir que no se consideran las amortizaciones y demás gastos, financieros. En otras palabras, es un flujo netamente de la actividad económica sin el endeudamiento. Como se puede observar en la tabla, en el año 0 el flujo es negativo ya que la empresa aún no tiene ingresos y se deducen los gastos totales de la inversión, en el primer año, se recupera con un flujo positivo ya que no se reducen gastos financieros.

**Tabla 31***Flujo de caja económico*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0 (\$.)	Año 1 (\$.)	Año 2 (\$.)	Año 3 (\$.)	Año 4 (\$.)	Año 5 (\$.)
Ingresos Por Ventas		223.239,64	230.829,79	238.678,00	246.793,05	255.184,02
Valor Rescate de Activo Fijo						55.706,00
<b>Total Ingresos</b>		<b>223.239,64</b>	<b>230.829,79</b>	<b>238.678,00</b>	<b>246.793,05</b>	<b>310.890,02</b>
Costos de producción		82.957,27	85.063,02	87.240,38	89.491,76	91.819,69
Gastos operativos		111.326,12	96.323,99	102.191,35	108.352,08	114.820,84
Impuestos		0,00	5.846,96	5.774,25	5.664,34	5.514,22
Inversión	146.963,93					
<b>Total Egresos</b>	<b>146.963,93</b>	<b>194.283,39</b>	<b>187.233,97</b>	<b>195.205,98</b>	<b>203.508,18</b>	<b>212.154,75</b>
<b>Flujo Neto Económico</b>	<b>146.963,93</b>	<b>28.956,25</b>	<b>43.595,82</b>	<b>43.472,02</b>	<b>43.284,87</b>	<b>98.735,26</b>

**Flujo de caja financiero****Tabla 32***Flujo de caja financiero*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0 (\$.)	Año 1 (\$.)	Año 2 (\$.)	Año 3 (\$.)	Año 4 (\$.)	Año 5 (\$.)
Ingresos por Ventas		223.239,64	230.829,79	238.678,00	246.793,05	255.184,02
Valor Rescate de Activo Fijo						55.706,00
Préstamo	85.239,08					
<b>Total de Ingresos</b>	<b>85.239,08</b>	<b>223.239,64</b>	<b>230.829,79</b>	<b>238.678,00</b>	<b>246.793,05</b>	<b>310.890,02</b>
Costo de producción		82.957,27	85.063,02	87.240,38	89.491,76	91.819,69
Gastos de operación		111.326,12	96.323,99	102.191,35	108.352,08	114.820,84
Intereses		8.481,54	6.948,06	5.241,87	3.343,52	1.231,35
Amortización de Préstamo		13.615,54	15.149,02	16.855,21	18.753,57	20.865,73
Impuesto		0,00	5.846,96	5.774,25	5.664,34	5.514,22
Inversión	146.963,93					
<b>Total Egresos</b>	<b>146.963,93</b>	<b>216.380,47</b>	<b>209.331,06</b>	<b>217.303,06</b>	<b>225.605,26</b>	<b>234.251,84</b>
<b>Flujo Neto Financiero</b>	<b>-61.724,85</b>	<b>6.859,17</b>	<b>21.498,73</b>	<b>21.374,94</b>	<b>21.187,79</b>	<b>76.638,18</b>

El flujo de caja financiero toma en cuenta el financiamiento, la amortización y el pago de los intereses, por lo cual indica la liquidez que existe en la organización. En este caso como se puede observar en la tabla se tomó en consideración los egresos del préstamo en la entidad bancaria lo cual a su vez redujo el egreso de la inversión,

gracias a eso en el año 0, a pesar de tener un flujo negativo es menor en comparación con el económico, aunque en el primer año existe flujos positivos, el flujo es menor en comparación con el económico.

### Indicadores financieros

**Tabla 33**

*Indicadores financieros*

<b>Cuadro: Indicadores de Evaluación</b>	<b>Tasa Descuento</b>	<b>11,03%</b>	WACC
<b>Indicadores Económicos</b>		<b>Valores</b>	
<b>Valor Actual Neto Económico (VANE)</b>		<b>33.221,06</b>	
<b>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</b>		<b>36.859,75</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)</b>		<b>18,21%</b>	
<b>Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)</b>		<b>26,28%</b>	
<b>relación Beneficio Costo B/C</b>		<b>1,6</b>	

Todos los indicadores son positivos, el VAN indica cuánto se va a ganar en una inversión, en la comparativa de los flujos de caja de un caso sin endeudamiento (VANE) y con endeudamiento (VANF), ambos escenarios se consideran como buenos, pero en este caso el segundo tiene una mayor ganancia, por lo tanto, se considera que es mejor que la empresa recurra al endeudamiento mediante un sistema bancario. En el caso de la TIR se lo compara con el costo promedio ponderado del capital (WACC), y ambos son mayores a esa tasa por lo tanto indica que el proyecto genera rentabilidad y nuevamente se observa que el caso con endeudamiento resulta mejor. La relación costo beneficio nos permite conocer si una inversión vale la pena o no, en este caso se obtuvo que la relación B/C es de 1,6 lo que significa que los beneficios superan a los costos, siendo un resultado positivo para el proyecto indicando que este debería de ser considerado.

### Escenario Optimista

En el caso de un escenario optimista en el que las ventas tengan un aumento de 2% y los costos y gasten bajen en un 1%. Se obtendrían mayores utilidades, nuevamente el caso de endeudamiento bancario sería el escenario ideal tanto en el valor actual neto como en la tasa interna de retorno, ya que genera bastante rendimiento.

**Tabla 34***Estado de resultados - optimista*

RUBRO	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>227.704,43</b>	<b>235.446,38</b>	<b>243.451,56</b>	<b>251.728,91</b>	<b>260.287,70</b>
Costo de producción	82.127,69	84.212,39	86.367,97	88.596,84	90.901,49
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>145.576,74</b>	<b>151.233,99</b>	<b>157.083,59</b>	<b>163.132,07</b>	<b>169.386,20</b>
Gastos Generales	14.196,60	14.906,43	15.651,75	16.434,34	17.256,06
Gastos Administrativos	67.017,18	71.408,69	76.019,77	80.861,41	85.945,13
Gastos de Ventas	28.999,08	9.045,63	9.497,91	9.972,81	10.471,45
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>35.363,88</b>	<b>55.873,24</b>	<b>55.914,15</b>	<b>55.863,52</b>	<b>55.713,57</b>
Depreciación	10.437,67	10.437,67	10.437,67	10.437,67	10.437,67
Amortización de Intangible	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00
Gastos Financieros	21.876,11	21.876,11	21.876,11	21.876,11	21.876,11
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>2.060,10</b>	<b>22.569,46</b>	<b>22.610,37</b>	<b>22.559,73</b>	<b>22.409,79</b>
Participación de los trabajadores (15%)	309,01	3.385,42	3.391,56	3.383,96	3.361,47
Impuestos (22%)	453,22	4.965,28	4.974,28	4.963,14	4.930,15
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.297,86</b>	<b>14.218,76</b>	<b>14.244,53</b>	<b>14.212,63</b>	<b>14.118,17</b>

**Tabla 35***Flujo de caja económico - optimista*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0 (\$.)	Año 1 (\$/.)	Año 2 (\$/.)	Año 3 (\$/.)	Año 4 (\$/.)	Año 5 (\$/.)
Ingresos Por Ventas		227.704,43	235.446,38	243.451,56	251.728,91	260.287,70
Valor Rescate de Activo Fijo						55.706,00
<b>Total Ingresos</b>		<b>227.704,43</b>	<b>235.446,38</b>	<b>243.451,56</b>	<b>251.728,91</b>	<b>315.993,70</b>
Costos de producción		82.127,69	84.212,39	86.367,97	88.596,84	90.901,49
Gastos operativos		110.212,86	95.360,75	101.169,44	107.268,56	113.672,63
Impuestos		762,24	8.350,70	8.365,84	8.347,10	8.291,62
Inversión	146.963,93					
<b>Total Egresos</b>	<b>146.963,93</b>	<b>193.102,79</b>	<b>187.923,84</b>	<b>195.903,25</b>	<b>204.212,50</b>	<b>212.865,75</b>
<b>Flujo Neto Económico</b>	<b>-146.963,93</b>	<b>34.601,64</b>	<b>47.522,54</b>	<b>47.548,32</b>	<b>47.516,41</b>	<b>103.127,95</b>

**Tabla 36***Flujo de caja financiero - optimista*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		227.704,43	235.446,38	243.451,56	251.728,91	260.287,70
Valor Rescate de Activo Fijo						55.706,00
Préstamo	85.239,08					
<b>Total de Ingresos</b>	<b>85.239,08</b>	<b>227.704,43</b>	<b>235.446,38</b>	<b>243.451,56</b>	<b>251.728,91</b>	<b>315.993,70</b>
Costo de producción		82.127,69	84.212,39	86.367,97	88.596,84	90.901,49
Gastos de operación		110.212,86	95.360,75	101.169,44	107.268,56	113.672,63
Intereses		8.396,73	6.878,58	5.189,45	3.310,08	1.219,04
Amortización de Préstamo		13.615,54	13.615,54	13.615,54	13.615,54	13.615,54
Impuesto		762,24	8.350,70	8.365,84	8.347,10	8.291,62
Inversión	146.963,93					
<b>Total Egresos</b>	<b>146.963,93</b>	<b>215.115,06</b>	<b>208.417,97</b>	<b>214.708,24</b>	<b>221.138,12</b>	<b>227.700,33</b>
<b>Flujo Neto Financiero</b>	<b>-61.724,85</b>	<b>12.589,38</b>	<b>27.028,42</b>	<b>28.743,32</b>	<b>30.590,79</b>	<b>88.293,36</b>

**Tabla 37***Indicadores financieros – optimista*

Cuadro: Indicadores de Evaluación - Optimista	Tasa Descuento	9%	WACC
		11%	WACC

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE)	49.855,53
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	73.825,35
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	21,76%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	37,02%
Relación Beneficio Costo B/C	2,1

**Escenario pesimista**

Por otro lado, en el caso de un escenario pesimista, en el que las ventas bajen en un 1%, pero los costos y gastos se mantienen, demuestra que la empresa aun tendría rentabilidad financiera, y puede hacerles frente a las obligaciones con los accionistas. Aunque la relación beneficio-costos es apenas significativo, ya que es un 1.02.

**Tabla 38***Estado de resultados - pesimista*

RUBRO	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	<b>221.007,24</b>	<b>228.521,49</b>	<b>236.291,22</b>	<b>244.325,12</b>	<b>252.632,18</b>
Costo de produccion	83.786,84	85.913,65	88.112,78	90.386,68	92.737,89
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>137.220,41</b>	<b>142.607,84</b>	<b>148.178,44</b>	<b>153.938,45</b>	<b>159.894,29</b>
Gastos Generales	14.483,40	15.207,57	15.967,95	16.766,35	17.604,66
Gastos Administrativos	68.371,06	72.851,29	77.555,53	82.494,97	87.681,40
Gastos de Ventas	29.584,92	9.228,37	9.689,79	10.174,28	10.682,99
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>24.781,02</b>	<b>45.320,61</b>	<b>44.965,18</b>	<b>44.502,85</b>	<b>43.925,24</b>
Depreciacion	10.648,53	10.648,53	10.648,53	10.648,53	10.648,53
Amortización de Intangible	1.010,00	1.010,00	1.010,00	1.010,00	1.010,00
Gastos Financieros	22.318,06	22.318,06	22.318,06	22.318,06	22.318,06
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-9.195,56</b>	<b>11.344,02</b>	<b>10.988,59</b>	<b>10.526,26</b>	<b>9.948,65</b>
Participacion de trabajadores	0,00	1.701,60	1.648,29	1.578,94	1.492,30
Impuestos (22%)	0,00	2.495,68	2.417,49	2.315,78	2.188,70
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-9.195,56</b>	<b>7.146,73</b>	<b>6.922,81</b>	<b>6.631,54</b>	<b>6.267,65</b>

**Tabla 39***Flujo de caja económico - pesimista*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0 (\$.)	Año 1 (\$.)	Año 2 (\$.)	Año 3 (\$.)	Año 4 (\$.)	Año 5 (\$.)
Ingresos Por Ventas		221.007,24	228.521,49	236.291,22	244.325,12	252.632,18
Valor Rescate de Activo Fijo						55.706,00
<b>Total Ingresos</b>		<b>221.007,24</b>	<b>228.521,49</b>	<b>236.291,22</b>	<b>244.325,12</b>	<b>308.338,18</b>
Costos de producción		83.786,84	85.913,65	88.112,78	90.386,68	92.737,89
Gastos operativos		112.439,38	97.287,23	103.213,26	109.435,60	115.969,05
Impuestos		0,00	4.197,29	4.065,78	3.894,72	3.681,00
Inversión	146.963,93					
<b>Total Egresos</b>	<b>146.963,93</b>	<b>196.226,22</b>	<b>187.398,17</b>	<b>195.391,82</b>	<b>203.716,99</b>	<b>212.387,94</b>
<b>Flujo Neto Económico</b>	<b>-146.963,93</b>	<b>24.781,02</b>	<b>41.123,32</b>	<b>40.899,40</b>	<b>40.608,13</b>	<b>95.950,24</b>

**Tabla 40***Flujo de caja financiero - pesimista*

RUBRO	AÑOS					
	Año 0 (\$.)	Año 1 (\$.)	Año 2 (\$.)	Año 3 (\$.)	Año 4 (\$.)	Año 5 (\$.)
Ingresos por Ventas		221.007,24	228.521,49	236.291,22	244.325,12	252.632,18
Valor Rescate de Activo Fijo						55.706,00
Préstamo	85.239,08					
<b>Total de Ingresos</b>	<b>85.239,08</b>	<b>221.007,24</b>	<b>228.521,49</b>	<b>236.291,22</b>	<b>244.325,12</b>	<b>308.338,18</b>
Costo de producción		83.786,84	85.913,65	88.112,78	90.386,68	92.737,89
Gastos de operación		112.439,38	97.287,23	103.213,26	109.435,60	115.969,05
Intereses		8.481,54	6.948,06	5.241,87	3.343,52	1.231,35
Amortización de Préstamo		13.615,54	15.149,02	16.855,21	18.753,57	20.865,73
Impuesto		0,00	4.197,29	4.065,78	3.894,72	3.681,00
Inversión	146.963,93					
<b>Total Egresos</b>	<b>146.963,93</b>	<b>218.323,31</b>	<b>209.495,25</b>	<b>217.488,91</b>	<b>225.814,08</b>	<b>234.485,02</b>
<b>Flujo Neto Financiero</b>	<b>-61.724,85</b>	<b>2.683,94</b>	<b>19.026,24</b>	<b>18.802,32</b>	<b>18.511,05</b>	<b>73.853,15</b>

**Tabla 41***Indicadores financieros - pesimista*

<b>Cuadro: Indicadores de Evaluación - Pesimista</b>	<b>Tasa Descuento</b>	<b>11%</b> WACC
		<b>11%</b> WACC

Indicadores Económicos	Valores
Valor Actual Neto Económico (VANE)	<b>22.164,33</b>
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	<b>25.803,03</b>
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	<b>15,82%</b>
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	<b>21,63%</b>
Relacion Beneficio Costo B/C	<b>1,02</b>

## CONCLUSIONES

Luego de revisar las cifras obtenidas y el análisis de factores tanto internos como externos se concluye que el presente proyecto es viable.

- (a) La factibilidad de comercialización de snacks en el estado de Florida, USA es positiva. El factor que permitió obtener este resultado fue el análisis del entorno realizado en el primer capítulo, donde se obtuvo que el 27% del total de su población es latina, quienes en presentan una alta demanda de este tipo de productos ya que el plátano verde en sus distintas presentaciones forma parte de su dieta diaria. Adicional a esto se obtuvo que la demanda de snacks en 2020 aumento un 35% a nivel mundial y dentro del mercado estadounidense se estima que tenga un crecimiento del 5,2%.
- (b) El análisis de factores internos permitió identificar las fortalezas con las que la empresa iniciaría sus operaciones. Factores como la experiencia en la industria por parte de los fundadores y personal de producción, capital propio y estrecha relación con los socios fueron claves para determinar que una estructura organizacional funcional sería la mejor alternativa para la empresa ya que es una estructura sólida que les va a permitir ingresar al mercado teniendo un control centralizado de sus funciones.
- (c) La combinación del análisis FODA y matriz SPACE permitió identificar que la empresa actualmente se encuentra dentro de un cuadrante competitivo. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se determinó que para mantenerse relevante frente a la competencia es importante implementar estrategias de tipo agresivas. Bajo esta premisa en un periodo de un año se implementarán tres estrategias distintas que permitirán presentar el producto ante distintos compradores, posicionar el producto de manera digital y comercializarlo en una plataforma e-commerce.
- (d) Para determinar la viabilidad económica del proyecto se recurrió a la elaboración de un plan financiero, donde se obtuvo como resultado que el indicador VANF es de 36.859.75 USD lo que indica que bajo un escenario conservador donde la empresa recurre al endeudamiento para el inicio de sus operaciones, se va a obtener liquidez y representa una rentabilidad a los accionistas. El TIRF indica que la tasa con la que se recuperara la inversión es de 26.28%, siendo positiva ya que es un porcentaje mayor al costo

promedio ponderado del capital. Por último, la relación costo beneficio del 1,6, indica que los beneficios superan a los costos.

## RECOMENDACIONES

Tras la implementación del proyecto se recomienda:

- (a) Realizar un estudio a profundidad en el que se pueda obtener información primaria para conocer la opinión del consumidor respecto al producto en el país destino.
- (b) La implementación de un sistema de inventario industrial que permita tener control de los lotes producidos de manera sincronizada a los distintos departamentos.
- (c) La diversificación del producto tanto en sabores como en el tamaño de presentación, así como explorar otro tipo de productos, como chips de camote, zanahoria o yuca.
- (d) Analizar la factibilidad de expansión en la comercialización a otros estados de USA donde haya un porcentaje significativo de habitantes latinos.
- (e) Optar por tener un representante en Estados Unidos que busque nuevos mercados y centros de distribución para el producto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, P. (2019, diciembre 9). *Sus chifles y sus tostones llegan a Estados Unidos*. Revista Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/chifles-estados-unidos-emprendedores-guayaquil.html>
- Anaya, H. O., & Niño, D. A. O. (2018). *Flujo de Caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo 3A*. U. Externado de Colombia.
- Anchonera, S. O. (Diciembre de 2009). Comercio Internacional: Ventajas comparativas, desventajas distributivas. *Entrelíneas de la Política Económica* (23), 25-37.
- AUMA. (Enero de 2014). Successful Participation in Trade Fairs. Obtenido de <https://eu4business.by/uploads/20/12/10/4b29d5d19b3499dd9125896771b38723.pdf>
- Banchis. (2020). *Exportación – Banchis*. Banchis. <https://banchis.com/exportacion/>
- Banco Central del Ecuador (2022). Información Estadística Mensual. enero 31, N° 2039
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2022). Evolución de la Balanza Comercial por Productos Enero - Abril 2022. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202206.pdf>
- Banham, H. (2010). External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 8(10), 19-26.
- Baraldi, L. G., Steele, E. M., Canella, D. S., & Monteiro, C. A. (2018). Consumption of ultra-processed foods and associated sociodemographic factors in the USA between

- 2007 and 2012: evidence from a nationally representative cross-sectional study. *BMJ open*, 8(3), e020574.
- BEA. (2022, noviembre 16). *Economic Profile for Miami-Dade*. Data Tools.  
<https://apps.bea.gov/regional/bearfacts/>
- Behan R, D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Edición: A. Rubeira.
- Bernal, M. (2021, December 20). *Ecuador se verá afectado si no mejora la calidad del plátano para exportación*. Noticias Agropecuarias. Retrieved November 24, 2022, from <https://elproductor.com/2021/12/ecuador-se-vera-afectado-si-no-mejora-la-calidad-del-platano-para-exportacion/>
- Brujil, G. (2018). *The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment*. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Bureau of Economic Analysis. (2022, October 27). *Gross Domestic Product, Third Quarter 2022 (Advance Estimate) | U.S. Bureau of Economic Analysis*.  
<https://www.bea.gov/news/2022/gross-domestic-product-third-quarter-2022-advance-estimate>
- Cámara de Industrias y Producción. (2021). Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022. <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). *El Sistema de Producción y Operaciones*. Mar del Plata: Universidad Nacional Mar del Plata.
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2013). *Logística Empresarial*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La Importancia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones Financieras-Contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82-92.
- Coca Carasila, M., (2007). Importancia Y Concepto Del Posicionamiento Una Breve Revisión Teórica. *Perspectivas*, (20),105-114. ISSN: 1994-3733. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331007>
- Cuevas, H. (1994). Una Explicación Alternativa de la Paradoja de Leontief. *Cuadernos de Economía*, 14(21), 157-163.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). En *Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (Vol. 16). Pearson.
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. VOL.41 NO.1 P.P.15-21  
<https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- El Comercio. (2020, February 6). *El chifle se consolida como el 'pan' del manabita*. El Comercio. Retrieved November 24, 2022, from <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/chifle-consolida-pan-manabita-ecuador.html>
- El Universo. (2022). El sector platanero retoma su primera Convención Mundial del Plátano y el lanzamiento de su guía culinaria . Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-sector-platanero-retoma-su-primer-convencion-mundial-del-platano-y-el-lanzamiento-de-su-guia-culinaria-nota/>
- Eidizadeh, R, Salehzadeh. R, Esfahani. A, (2017) "Analysing the Role of Business Intelligence, Knowledge Sharing and Organizational Innovation on Gaining

Competitive Advantage", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Issue: 4, doi:  
10.1108/JWL-07-2016-0070

Elizalde, L. (2019). Los Estados Financieros y las Políticas Contables. *593 Digital Publisher*(5-1), 217-226.

Environmental Protection Agency. (2022, Julio 20). *Temas ambientales / US EPA*. EPA en español. <https://espanol.epa.gov/espanol/temas-ambientales>

Fajardo Vaca, L., Girón Guerrero, M., Vásquez Fajardo, C., Fajardo Vaca, L., Zúñiga Santillán, X., Solís Granda, L., & Pérez Salazar, J. (2019). Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno como Parámetros de Evaluación de las Inversiones. *Revista Investigación Operacional*, 40(4), 469-474.

Febriani Kusumawati, N., Fabrianti Kusumasari, T., & Lubis, M. (2019). The Effectiveness of Digital Marketing for Show Up Company: Issues and Challenges. 2019 The 3rd International Conference on Electrical, Telecommunication and Computer Engineering (ELTICOM), 27-31.

Florida, R., & Pedigo, S. (2017). *Benchmarking Miami's Growth and Competitiveness*. FIU Carta. <http://carta.fiu.edu/creativity/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/Brief-2-FINAL-Benchmarking-Miamis-Growth-and-Competitiveness.pdf>

Food and Agriculture Association. (2015). *BANANO - Perfil de INFOCOMM*. UNCTAD. [https://unctad.org/es/system/files/official-document/INFOCOMM\\_cp01\\_Banana\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/INFOCOMM_cp01_Banana_es.pdf)

Fresh Plaza. (2020, July 20). *EE. UU.: El producto se agotó durante la pandemia debido al aumento de la demanda*. FreshPlaza. Retrieved November 24, 2022, from <https://www.freshplaza.es/article/9236413/ee-uu-el-producto-se-agoto-durante-la-pandemia-debido-al-aumento-de-la-demanda/>

- Fundación Española de Nutrición. (2013). *Frutas*. Fundación Española de la Nutrición.  
<https://www.fen.org.es/storage/app/media/flipbook/mercado-alimentos-fen/008-Frutas.pdf>
- Gallo, A. (2014). A refresher on net present value. *Harvard Business Review*, 19.
- Global Americans. (2022, June 1). *Oportunidades de comercio e inversión entre Estados Unidos y Ecuador*. Global Americans. <https://theglobalamericans.org/wp-content/uploads/2022/06/Ecuador-Trade-and-Investment-ES-1.pdf>
- Good Food Institute. (2021). *Plant-Based Food*. 2021 U.S. Retail Market Insights.  
[https://gfi.org/wp-content/uploads/2022/10/2021-U.S.-retail-market-insights\\_Plant-based-foods\\_GFI-1.pdf](https://gfi.org/wp-content/uploads/2022/10/2021-U.S.-retail-market-insights_Plant-based-foods_GFI-1.pdf)
- González Blanco, R. (2011). Diferentes Teorías del Comercio Internacional. Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica (ICE)(858), 103-118.
- Goya Foods. (2019). *Goya Foods Voted as America's Number Two Most Loved U.S Food Brand*. Obtenido de <https://www.goya.com/en/our-company/press-room/goya-is-loved>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta ed.). McGraw-Hill Education.
- Idika Awa, K. (2016). Functional Structure and Operational Issues: An Examination of Core Challenges and Remedies. *Journal of Business and Management*, 18(I), 01-04.
- International Monetary Fund. (2022, June 24). *United States of America: Concluding Statement of the 2022 Article IV Mission*. International Monetary Fund.  
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/06/24/mcs062422-united-states-of-america-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>

- Karine, D. (2022, Julio 29). *These Five Trends Will Redefine Global Snacks to 2027*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/article/these-five-trends-will-redefine-global-snacks-to-2027>
- Keshelashvili, G. 2018. Value chain management in agribusiness. *Inter. J. Business Manag.* 6(2):59-77. <https://doi.org/10.20472/BM.2018.6.2.004>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2013). *Marketing: An Introduction* (11th ed.). Pearson.
- Kwadwo, S., & Hamza, K. (2015). Qualitative and Quantitative Research Paradigms in Business: A Philosophical Reflection. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 217-225.
- Leamer, E. (1995). *The Heckscher-Ohlin Model in Theory and Practice*. Princeton, New Jersey: Princeton Studies in International Finance. Obtenido de <https://ies.princeton.edu/pdf/S77.pdf>
- Mac-Clay, P. and Feeney, R. 2019. Analyzing agribusiness value chains: a literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*. 22(1):31-46.
- Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 7(7), 67-85.
- Milanesi, G. (2017). La Tasa Interna de Retorno Promedio como Medida Alternativa de Rendimiento. *Revista CEA (Centro de Estudios de Administración)*, 1(1), 10-30.
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020, noviembre 16). *Ecuador y Estados Unidos firmarán Acuerdo de Primera Fase – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Ministerio de Producción

Comercio Exterior Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-firmaran-acuerdo-de-primera-fase/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Boletín de Cifras*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/12/VFBoletinComercioExteriorDiciembre2021-final.pdf?fbclid=IwAR3dpQeWuwUgQF8IOVsb7SSmLCbMPBHZkKhpXqMA7HPEY61wWhN> (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021)

Mohammed, O. (2020). The importance of product quality as a way to attract consumers in the. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 2(19), 42-53.

Mondelēz International. (2021). *The Third Annual State of Snacking*.

[https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/stateofsnacking/2021/2021\\_MDLZ\\_stateofsnackin](https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/stateofsnacking/2021/2021_MDLZ_stateofsnackin) Pesca. (2021, December 16). Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros (CEF).

Narváez, H. D., Bauz, I. P., Rivas, H. C. P., & Medranda, J. A. V. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 25(1), 130-145.

Nguyen, H. (2022). Consumer Trends and Preferences in Snacking. Obtenido de <https://business.yougov.com/content/42601-consumer-trends-preferences-snacking-poll>

Oros Avilés, L. (2015). Análisis Comparativo del Modelo Hecksher-Ohlin y la Teoría de Linder. *Tiempo Económico*, X(29), 49-66.

Pacheco, R. (2013). El Balance Financiero en la Empresa. *Pensamiento Crítico*, 18(2), 61-75.

- Paez , R. R. (2018). Grado de Importancia de las Finanzas y Costos en el Sector Empresarial. *Revista Industrial Data*, 21(2), 101-110.
- Paz, R., & Pesantez, Z. (2013). Potencialidad del Plátano Verde en la Nueva Matriz Productiva del Ecuador. *Revista Científica YACHANA*, 2(2), 203-210.
- Persistence Market Research. (2021). *Organic Plantain Crisps Market - Global Industry Analysis 2016 - 2020 and Opportunity Assessment 2021 - 2031*.  
<https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/organic-plantain-crisps-market.asp>
- Porter, M. (2008). *Harvard Business Review: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de  
[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Priscila, A. (2019, December 9). *Sus chifles y sus tostones llegan a Estados Unidos*. *Revista Líderes*.<https://www.revistalideres.ec/lideres/chifles-estados-unidos-emprendedores-guayaquil.html>
- Rafael García, C., Adriana Núñez, M., Tatiana Ramírez, O., & Sonia Jaimes, S. (2013). Caracterización De La Fase Upstream De La Cadena De Valor Y Abastecimiento De La Agroindustria De La Palma De Aceite En Colombia. *Dyna*, 80(179), 79-89.  
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/caracterizacion-de-la-fase-upstream-cadena-valor/docview/1677424040/se-2>

- Ramos, X. (2014, February 1). *Árabes comerán los snacks hechos en Santo Domingo*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/02/01/nota/2116726/arabes-comeran-snacks-hechos-santo-domingo/>
- Samai. (2021). *Our Chips MENU – Samai Natural Snacks*. Samai Natural Snacks. <https://samaisnacks.com/our-chips-menu/>
- Sava, J. A. (2022, April 7). *Tech GDP as a percent of total U.S. GDP 2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1239480/united-states-leading-states-by-tech-contribution-to-gross-product/>
- Shalini, K., Rohini, G., Vishal, P., & Sridevi, P. (2022). Analytical Hierarchy Process (AHP): A Steady Method for Quality Decision Making: A Case Study in Snack Food Industry. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(6), 1787-1798.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2018, mayo 20). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN*. Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. Retrieved 2022, from <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Para Exportar*. SENAE. <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Shiozawa, Y. (2012). Subtropical Convex Geometry as the Ricardian Theory of International Trade Contents. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41636980/Subtropical\\_Convex\\_Geometry\\_as\\_the\\_Ricar20160127-21972-mhf5sn-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669275703&Signature=Jk-61HUq3sKniBOEe-lkU-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41636980/Subtropical_Convex_Geometry_as_the_Ricar20160127-21972-mhf5sn-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669275703&Signature=Jk-61HUq3sKniBOEe-lkU-)

NFVd3rIMwR4wyUVKW3G5jKBa8dnj5xW~cg~bnrHz59ngWfZ3VZfcFGtLAuH8  
w6SiTTG~xVL1

Silva, K. (2021, May 31). *Tendencias de Consumo de Snacks 2021 Evolucionando y adaptándose al nuevo consumidor*. Fedexpor. <https://www.fedexpor.com/tendencias-de-consumo-de-snacks-2021/>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing* (E. Palos Báez & F. J. Dávila Martínez, Trans.). McGraw-Hill.

Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment. *Sustainability*, 12, no 21. doi:10.3390/su12218832

Sweets and Snacks World. (2021, July 1). *Barnana brings new savoury Organic Plantain Chips to market*. Sweets & Savoury Snacks World. Retrieved 2022, from <https://www.sweetsandsnacksworld.com/news/25974/barnana-brings-new-savoury-organic-plantain-chips-to-market/>

Taipe, J., & Fabian, J. (2015). Consideración de los Factores o Fuerzas Externas e Internas e Tomar en Cuenta para el Análisis Situacional de una Empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183.

Unesco. (2021). *EE.UU. 2021 Science Report*. UNESCO. <https://www.unesco.org/reports/science/2021/es/usa>

U.S. Census Bureau. (2021). Miami Beach city, Florida; Miami city, Florida; Miami-Dade County, Florida. <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/miamibeachcityflorida,miamicityflorida,miamidadecountyflorida/PST045221>

- U.S. Food and Drugs Administration (FDA). (2013). A food Labeling Guide. Guidance for Industry. Obtenido de <https://www.fda.gov/files/food/published/Food-Labeling-Guide-%28PDF%29.pdf>
- U.S. Food and Drugs Administration (FDA). (2020). Current Good Manufacturing Practices (CGMPs) for Food and Dietary Supplements . Obtenido de <https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/current-good-manufacturing-practices-cgmps-food-and-dietary-supplements>
- U.S. Food and Drug Administration (FDA). (2021). How to Start a Food Business. Obtenido de <https://www.fda.gov/food/food-industry/how-start-food-business/#subject>
- Valencia, W. A. (2011). Indicador de rentabilidad de proyectos: el valor actual neto (van) o el valor económico agregado (eva). *Industrial data*, 14(1), 15-18.
- Valenzuela, A., & Valenzuela, R. (2015). La innovación en la industria de alimentos: Historia de algunas innovaciones y de sus innovadores. *Rev Chil Nutr*, 42(4), 404-408.
- Villón, J. (2021, Julio 25). *La producción de 'snacks' de plátano se diversifica y entra a más de 10 países*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-produccion-de-snacks-de-platano-se-diversifica-y-entra-a-mas-de-10-paises-nota/>
- The White House. (2022). *Nuestro Gobierno | La Casa Blanca*. The White House. <https://www.whitehouse.gov/es/acerca-de-la-casa-blanca/nuestro-gobierno/>
- Witcher, BJ & Chau, (2010). *Strategic Management Principles and Practice*, Cengage Learning EMEA, United Kingdom.
- Word Integrated Trade Solution. (2018). *United States tariffs on Ecuador for Fruit, nuts and other edible parts of plants; prepared or preserved, whether or not containing added*

*sugar, other sweetening matter or spirit, n.e.s. in heading no. 2008 imports.*

<https://wits.worldbank.org/tariff/trains/en/country/USA/partner/ECU/product/200899>

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis.

*International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

Witcher, BJ & Chau, VS 2010, Strategic Management Principles and Practice, Cengage

Learning EMEA, United Kingdom.

## ANEXOS

**Figura 10**

*Recepción de la materia prima y almacenamiento en la cámara fría*



**Figura 11**

*Lavado pre-rebanado*



**Figura 12**

*Rebanado de la materia prima*



**Figura 13**

*Fritura de la materia prima (cocción)*



**Figura 14**

*Verificación de la calidad del producto*



**Figura 15**

*Producto que no cumple con estándares requeridos (rechazo)*



**Figura 16**

*Sazonado en el tambor*



**Figura 17**

*Línea de empaque*



**Figura 18**

*Empaquetado*



**Figura 19**

*Almacenamiento secundario*



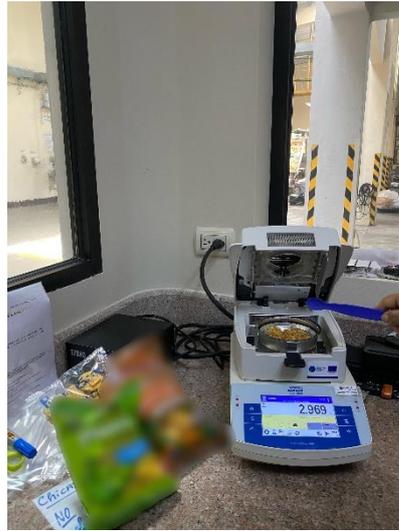
**Figura 20**

*Contenedor en medio del embarque*



**Figura 21**

*Análisis de humedad del chifle en el laboratorio de calidad*





## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Avilez Piza Ivette Martina**, con C.C: # **0925415382** y **Rugel Torres Natasha Martha**, con C.C: # **0954603940** autoras del trabajo de integración curricular: **Estudio de la factibilidad de producción y comercialización de snacks de plátano verde hacia Estados Unidos**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** previo a la obtención del título de **Licenciado en Negocios Internacionales** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de integración curricular para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de integración curricular, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **07 de febrero del 2023**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Avilez Piza Ivette Martina**

C.C: **0925415382**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Rugel Torres, Natasha Martha**

C.C: **0954603940**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de la factibilidad de producción y comercialización de snacks de plátano verde hacia Estados Unidos		
<b>AUTOR(ES)</b>	Avilez Piza Ivette Martina; Rugel Torres Natasha Martha		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Negocios Internacionales		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de febrero del 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	93
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio, Negocios, Financiero		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan de Negocios, Exportación, Chifles, Snacks, Plan de Factibilidad, Comercio Electrónico		
<b>RESUMEN:</b>			
<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo determinar la factibilidad de exportación de snacks de plátano verde a Estados Unidos por medio del análisis de factores internos, externos y el desarrollo de un plan financiero, donde se determinó que el proyecto es viable y existe una demanda en Florida, Estados Unidos, por parte de la población latina. Ecuador y Estados Unidos mantienen un Acuerdo de Primera Fase el cual entre sus objetivos está vincular las facilidades para mipymes con el fin de simplificar procesos aduaneros y darle apertura a su mercado. Dentro de este mercado se destaca el consumo diario de snacks debido al estilo de vida frenético que tienen, haciéndolo atractivo a distintas empresas que se dedican a la fabricación de snacks de todo tipo. A lo largo de los cuatro capítulos fue posible conocer las características políticas, económicas y sociales de Ecuador como Estados Unidos, el comportamiento del consumidor estadounidense respecto a los snacks, así como la posición en la que se encuentra la empresa al momento de iniciar sus operaciones para la elaboración de estrategias de comercialización relacionadas con el e-commerce y el marketing digital, herramientas que actualmente facilitan el posicionamiento del producto en el país. Estos factores fueron el punto de partida para la elaboración de un análisis financiero con una proyección a cinco años que gracias al análisis de los distintos índices económicos permitió explicar la rentabilidad de la empresa bajo tres distintos escenarios.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-0987654321	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:natasha.rugel@cu.ucsg.edu.ec">natasha.rugel@cu.ucsg.edu.ec</a> , <a href="mailto:Martina.avilez@cu.ucsg.edu.ec">Martina.avilez@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UIC):</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	<b>Teléfono:</b> +593-984228698		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			