



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**Plan de negocio de la empresa VIESFRUT S.A. dirigida al proceso de exportación
de banano a Rotterdam – Holanda.**

Autor: Paula María Viteri Espinoza

Tutor: MsC. Christian Morán.

Samborondón - 2017

1) Índice General

1) Índice General	2
2) Justificación.....	3
3) Problema a resolver	4
4) Objetivo General	5
5) Resumen Ejecutivo.....	5
6) Misión y Visión.....	6
7) Metas	6
8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)	7
9) Análisis de mercado	7
9.1 Mercado Objetivo.....	7
9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico y ambiental)	8
9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas).....	10
9.4 Análisis de las 4Ps (Plaza, precio, producto y promoción)	11
9.5 Análisis de la demanda y oferta	13
9.6 Estrategia de diferenciación	17
9.7 Acciones de promoción.....	17
9.8 Canal de distribución.....	18
10) Análisis Operativo.....	19
10.1 Localización y descripción de las instalaciones	19
10.2 Método de producción y comercialización	21
10.3 Capacidad Instalada.....	22
10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento).	23
10.5 Recursos Humanos	25
10.5.1 Descripción de cargos	26
11) Análisis Financiero.....	30
11.1 Inversión inicial y Financiamiento	30
11.2 Estado de Resultados proyectado a 5 años.	31
11.3 Flujo de Caja proyectado a 5 años.	31
11.4 Análisis del punto de equilibrio	32
11.5 Análisis Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad, Valor actual Neto, Recuperación de la Inversión.	33
12) Viabilidad Legal del proyecto	33
13) Referencias bibliográficas	34

2) Justificación

El sector bananero es de gran importancia para la economía ecuatoriana tanto para incrementar las plazas de trabajo como para ayudar a equilibrar la balanza comercial de exportaciones. Ecuador es el principal exportador de banano a nivel mundial, representando el 30% de la oferta de banano (PROECUADOR, 2016). Siendo también el segundo rubro de exportación nacional después del petróleo a los mercados internacionales. Desde el 2012 hasta el 2015, la exportación de banano ha crecido, debido a que los productores nacionales han mejorado su productividad por hectárea, produciendo más cajas de banano (El Universo, 2016).

El sector bananero de Ecuador presenta condiciones climáticas favorables para que la producción de banano. La ubicación geográfica del país permite sembrar y cosechar algunos productos primarios como banano, cacao, arroz, etc., durante todo el año siendo una ventaja competitiva con respecto a otros países. La producción de banano permite abastecer la demanda durante todo el año (El Comercio, 2016).

En Ecuador, la producción de banano durante los tres primeros meses del año presenta la mayor demanda de este producto primario por parte del mercado internacional, y por medio de las condiciones climáticas a favor se puede realizar la producción necesaria para satisfacer la demanda, a diferencia de otros países de la región que no logran producir al mismo ritmo y nivel que Ecuador. Esto genera que se aumenten las plazas de trabajo y los ingresos en exportaciones no petroleras al país. Las provincias que más cultivan y producen banano son: El Oro, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas y Manabí (PROECUADOR, 2016).

En base a los grandes ingresos económicos que genera el sector bananero por medio de la exportación, en el 2015 los ingresos por parte de este sector llegaron a \$2,706 millones de dólares, y a la firma del tratado con la Unión Europea, existe un incentivo para la implementación de la exportación de banano en las productoras, debido a que el arancel para exportar bajó a 97 euros por tonelada métrica de banano (El Universo, 2016 & PROECUADOR, 2016). Cabe mencionar que la empresa VIESFRUT cuenta con 830 hectáreas dedicadas a la producción de banano en Naranjal y en base a las condiciones climáticas favorables en este sector, se puede ofertar grandes volúmenes de este producto

al exterior durante todo el año. Al desarrollar el proceso de exportación se aumentará las plazas de trabajo para la producción de banano y para la logística de exportación, logrando un beneficio económico mayor para la empresa y los agricultores.

3) Problema a resolver

En Ecuador los productores de banano implementan muy poco el proceso de exportación dentro de las actividades de sus empresas debido a los altos costos de transacción que incurre la exportación, como son el pago por uso de puertos, fletes, y los aranceles fijados por los países extranjeros, lo cual disminuye la rentabilidad económica (Ledezmo, 2010). Esto genera que los productores vendan su producción a los intermediarios (exportadores) ya establecidos, quienes se aprovechan a veces de la condición de poco poder de negociación de los productores y fijan precios menores a los que se paga en el mercado.

Sin embargo, sí existen empresas productoras de banano que exportan directamente a países extranjeros, pero se tienen que adecuar a los precios bajos que pagan los compradores de banano (Cárdenas, 2008). Cabe recalcar que los productores de banano presentan altos costos de producción, falta de inversión en tecnología, y poco desarrollo de materiales genéticos para la resistencia de plagas para poder mejorar la productividad por hectárea sembrada (Ledezmo, 2010).

Existe una desventaja para el país con respecto a la exportación de este producto primario porque otros países de Centroamérica y Sudamérica tienen tratados y precios de salida FOB menores comparados a los que paga Ecuador, lo cual permite que los costos de exportación sean menores generando estabilidad y buena rentabilidad para los productores y exportadores de estos países. Los exportadores ecuatorianos que obtienen mayor rentabilidad son los que tienen una infraestructura adecuada como navieras, puertos y permisos, logrando disminuir los costos de transacción al exportar (Ledezmo, 2010).

Con la firma del tratado comercial con la Unión Europea en el 2016, se facilita la exportación y se genera la apertura para que los productores de banano puedan exportar más cajas a esos países con la exoneración de cierta cantidad del pago de aranceles, lo cual hará que este sector crezca y genere más oportunidades de trabajo (Paspuel &

Enríquez, 2016). Por medio de la implementación del proceso de exportación en la empresa VIESFRUT (empresa familiar) que produce banano en grandes volúmenes en Naranjal – Guayas. Se exportará este producto a compradores potenciales en Rotterdam – Holanda. Este país al ser miembro de la Unión Europea permite la entrada de este producto con un arancel inferior al que se pagaba en los años anteriores, disminuyendo los costos de transacción al exportar y que la rentabilidad económica sea superior para la empresa.

4) Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios de una exportadora de banano en Naranjal para la distribución de banano a Holanda.

4.1) Objetivos Específicos

1. Estudiar el comportamiento y requerimiento de los consumidores de banano en Holanda.
2. Determinar la viabilidad económica de exportar banano a Holanda.
3. Desarrollar el proceso de producción, empaquetamiento y distribución del banano al exterior.

5) Resumen Ejecutivo

La empresa VIESFRUT S.A. se dedicará a la exportación de banano al mercado holandés. Para determinar la aceptación de la exportación de banano este país, se realizará un estudio de mercado en base a la información disponible de otras exportadoras con experiencia para analizar los destinos potenciales que demandan banano, beneficiando a los consumidores de este producto en Europa.

VIESFRUT S.A. tiene como propósito convertirse en una exportadora nacional de banano reconocida en el sector agrícola, produciendo a grandes volúmenes este

producto para exportar en cantidades considerables a países europeos, aprovechando el tratado comercial que fija cero aranceles para el banano, vigente desde finales del 2016.

Como análisis operativo de esta empresa, la producción de banano la realizará la misma empresa debido a que cuenta con 800 hectáreas destinadas al sembrío de este producto primario. Esta producción se la empaquetará y se destinará para comercializarla al exterior.

Con respecto a la viabilidad económica del presente plan de negocio, se realizará un análisis financiero con proyección a 5 años, para determinar la rentabilidad de la exportación de banano al continente europeo, y en base a los resultados tomar las decisiones pertinentes cuando se realicen las exportaciones en beneficio de la empresa.

6) Misión y Visión

Misión:

La misión de VIESFRUT S.A. es exportar banano al continente europeo cumpliendo con las normas de calidad de exportación.

Visión:

VIESFRUT S.A. se proyecta a ser una empresa líder en la exportación de banano para el continente europeo.

7) Metas

- Contactar por medio de PROECUADOR a más compradores de banano en Europa para diversificar la exportación a otros países europeos.
- Aumentar la producción de banano por hectárea en la hacienda para tener reservas en caso que aumente la demanda de banano.
- Desarrollar el proceso de producción, empaquetado y exportación de banano.
- Lograr ser una empresa exportadora reconocida en el sector bananero nacional.
- Incrementar las ventas anuales por exportación en un 5% anual.
- Beneficiar a los campesinos de Naranjal porque se generarán plazas laborales.

8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)

VIESFRUT S.A. funciona como “Sociedad” desde el año 2008 hasta la actualidad. Para implementar el proceso de exportación de banano dentro de sus actividades es necesario cumplir una serie de requisitos según PRO ECUADOR.

Requisitos para la exportación banano:

- 1) Revisar estatus fitosanitario en Agrocalidad: Consiste en buscar si el país de destino requiere de requisitos fitosanitarios, detallando el estado sanitario y fitosanitario del producto en Ecuador para que pueda ser exportado.
- 2) Obtener en el IEPI el título de propiedad de la marca.
- 3) Registrarse como empresa exportadora en el MAGAP: Se debe adjuntar papeles legales de la empresa y adicional los contratos de compraventa anual del banano con el comprador internacional.
- 4) Notificar y registrar los contratos con productores y comercializadores de banano en el MAGAP: Presentar tres ejemplares del contrato de compraventa, como garantía para la proyección de cajas a exportar a un precio mínimo establecido.
- 5) Notificar el plan de embarque provisional y definitivo en el MAGAP: Esto se debe presentar 48 horas antes del embarque. Dentro de 62 horas posteriores al embarque el exportador debe presentar el plan de embarque definitivo. Todos estos planes de embarque deben ser ingresados por internet en la página de servicios del MAGAP.
- 6) El exportador debe solicitar certificado fitosanitario de exportación (CFE) en Agrocalidad antes de realizar el embarque de banano, para cumplir con los requerimientos fitosanitarios que exige el país de destino antes de que el banano sea trasladado al puerto, frontera o aeropuerto (PROECUADOR, 2013).

9) Análisis de mercado

9.1 Mercado Objetivo

Para el presente plan de negocio de la empresa VIESFRUT S.A. como mercado potencial se encuentran los compradores de productos primarios en el continente

americano, asiático y europeo. Especialmente países como: Argentina, Alemania, Bélgica, China, Estados Unidos, Italia, países bajos (Holanda), Reino Unido, Rusia y Turquía, demandan gran cantidad de banano a nivel mundial (PROECUADOR, 2016).

Como mercado objetivo para la empresa VIESFRUT S.A. en un inicio se enfocará en exportar banano a Rotterdam - Holanda y en años posteriores expandir la oferta de banano al resto de países de Europa. El 23,7% de las importaciones de este producto primario que realiza Holanda provienen de 32 de empresas ecuatorianas con un total de 77,180 toneladas de banano con un valor de \$50.524.000 registradas en el año 2012 (TRADEMAP, 2017 & PROECUADOR, 2015).

9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico y ambiental)

Político

Desde el 2007 hasta el año 2017 ha gobernado en el país Rafael Correa, cumpliendo con el tiempo establecido sin interrupciones o cambios de gobierno en su periodo, lo cual muestra una estabilidad en este ámbito (El Comercio, 2017). En el 2008 entró en vigencia una nueva Constitución (Asamblea Nacional, 2008). A pesar de que en este gobierno hubo un flujo de ingresos superior a los gobiernos anteriores y de los préstamos realizados a organismos externos e internos, presenta un déficit fiscal haciéndose evidente desde la caída del precio del petróleo en el 2014 (El Comercio, 2016).

Como medida para mejorar la balanza comercial en el año 2014 estableció nuevos reglamentos en la Aduana como el aumento de impuestos para frenar la importación por medio del comercio electrónico (El Comercio, 2014). Esto permitió que la balanza comercial sea positiva y presente un superávit.

Las regulaciones realizadas por el mandatario en el ámbito social y laboral, han sido en beneficio de las personas de escasos recursos económicos para que tengan estabilidad laboral, gocen de un seguro social, gratuidad en educación y salud, e inversiones en sectores estratégicos (SENPLADES, 2013).

Económico

En este ámbito la economía ecuatoriana presentó un decrecimiento de un 2,5% de acuerdo a la CEPAL. Esta contracción en la economía se debe a la caída del precio del petróleo, la brecha fiscal y el terremoto del 2016. Por lo tanto, el gobierno ha tenido que reducir la inversión pública (Banco Mundial, 2016) y el gasto corriente.

Como financiamiento para poder cubrir el gasto público, el gobierno ha recurrido a deuda externa con préstamos de dinero a China como principal prestamista y organismos internacionales. La deuda externa actual es de \$25.679,3 millones de dólares. También a recurrida a deuda interna con instituciones financieras como el Banco Central del Ecuador. La deuda total a finales del 2016 fue de \$38.136,6 millones de dólares (Ministerio de Finanzas, 2017). La inflación ha disminuido significativamente comparado a años anteriores. A finales del 2017, la inflación se ubicó en un 1,12%. (BCE, 2017).

Social

En el ámbito social, el país ha invertido en gran proporción en los sectores rurales. La inversión en salud ha permitido que la tasa de mortalidad infantil disminuya, en el 2012 se ubicó en un 2%. La tasa de natalidad disminuyó a 14% en el 2013; y la esperanza de vida ha incrementado llegando a 76,2 años en el 2012. Con respecto a la inversión en educación, ha permitido reducir el analfabetismo a 6.7% en el 2013, creación de las escuelas del milenio, y otorgación de más becas de estudio. La tasa de desempleo fue de 5,7% a nivel nacional (INEC, 2016). También se evidencia la mejora en la gestión de las distintas entidades públicas. Como parte negativa en lo social, se evidencia que este gobierno tiene casos de corrupción por parte de sus integrantes.

Tecnológico

Hasta el 2015, el 27.7% de la población en la actualidad cuentan con computadoras en sus hogares y el 24,8% usan computadoras portátiles, porcentaje que se ha incrementado con respecto a años anteriores. El 89.5% de los hogares cuentan con al menos un teléfono móvil. El 32,8% de los hogares cuentan con acceso a internet (INEC, 2015). De acuerdo a la estadística en este ámbito, se puede notar que los ecuatorianos en la actualidad contamos con mayor cantidad de recursos tecnológicos. Sin embargo, Ecuador no crea

productos nuevos que van a la vanguardia con la tecnología, sino más bien desarrolla programas (software) para múltiples aplicaciones (Minalla, 2011).

Ambiental

Con respecto lo ambiental, en Ecuador se han implementado controles en la parte de producción de las empresas que generan gran cantidad de desechos tóxicos, en este caso las empresas manufactureras. La contaminación es evidente en cada sector productivo, en especial en el petrolero. De acuerdo al INEC, el 80% de las empresas no presentan fondos que se destinen para disminuir el impacto ambiental, es decir no cuenta con un departamento de gestión ambiental. Por lo general, las empresas que realizan inversiones para no contaminar el medio ambiente lo hacen emitiendo menos CO₂, menos consumo de energía, ahorro en agua, equipos para desechos, reducción de ruidos y vibraciones (INEC, 2010). Para disminuir el impacto ambiental, el gobierno ha invertido en energía eólica e hidroeléctricas para generar energía eléctrica renovable de forma eficiente y amigable con el medio ambiente (El Comercio, 2013).

9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas).

Fortalezas

- Producción de banano por grandes volúmenes en todo el año.
- Personal con experiencia en la producción de banano.
- Empresa reconocida a nivel local como productora y distribuidora de banano.
- Sistema de riego con pozos para abastecer de agua a todas las plantaciones de banano.
- Infraestructura adecuada para el cultivo, cosecha, almacenado, empaquetado, transporte, y departamento administrativo, de exportación y logística.
- Control riguroso durante el proceso posterior a la cosecha para clasificar el banano de calidad en bodegas, para después ser empaquetado y distribuido para la exportación.

Oportunidades

- Ecuador es el mayor exportador de banano a nivel mundial.

- Firma del Tratado Comercial con la Unión Europea para exportar banano con menor arancel y más facilidad.
- Clima favorable para producir banano durante todo el año.
- El banano es el producto primario más conocido del mundo.
- Crear oferta laboral de forma directa e indirecta.

Debilidades

- Nuevos en el proceso de exportación, por lo que hay poco conocimiento sobre la cadena logística de exportación.
- Se posee pocos contactos de importadores en Rotterdam para exportar banano.
- No cuenta con puertos propios de embarque.
- Falta de modelos de etiquetas apropiados para promocionar la marca VIESFRUT S.A. en el exterior.

Amenazas

- Dependencia de los importadores.
- Incremento de competidores de otros países y locales que exportan banano.
- Aumento en los costos que generan los puertos de embarque y fletes.
- Requerimientos y regulaciones de cada país al que se va a exportar banano.

9.4 Análisis de las 4Ps (Plaza, precio, producto y promoción)

Plaza

- VIESFRUT S.A. se encuentra ubicada en el km 63 de la vía Fátima – Balao, cantón Naranjal.
- La extensión del terreno en total es de 830 hectáreas, y cuenta con 8 empacadoras.
- La extensión del establecimiento donde se encuentran las oficinas es de 42 m².
- El lugar es estratégico debido a que las oficinas y empacadoras se encuentran al pie de la vía principal para transportar el banano al puerto de Guayaquil. De ahí se embarcará el banano en un buque que se encargará de llevar el banano a Holanda, y ahí los compradores reciben las cajas de banano y lo distribuyen a los supermercados, minoristas, y otras tiendas. Por último, las compra el consumidor final.

Precio

- El banano se venderá por cajas de 43 libras y precio fijado por caja será acorde al valor establecido por el Magap. El precio actual de la caja de banano para exportación es de \$6,26.
- Para el caso de la venta del banano a nivel local, el precio será de \$6 la caja.

Producto

- VIESFRUT S.A. ofrece banano de calidad certificado para poder ser exportado.
- El banano a ser exportado será empaquetado en cajas con el logo de la empresa. El peso de la caja junto con el banano será de 46 libras.
- El banano que será vendido a nivel local será empaquetado con el logo de la empresa que lo compra.



Figura 1. Caja de banano.

Fuente: Edilmer Ruiz, (2012).

Promoción

- VIESFRUT S.A. para hacerse conocida en el mercado internacional se inscribirá en ferias y ruedas de negocios realizadas por PROECUADOR para captar nuevos clientes.

- Repartir trípticos en los principales supermercados internacionales donde se comercializa banano sobre la gestión laboral y la responsabilidad ambiental y social que realiza la empresa
- Uso de las redes sociales como Instagram y Facebook para publicar fotos sobre el proceso de producción, clasificación de los racimos y empaquetado del banano que realiza la empresa.
- Creación de una página web para que los clientes potenciales accedan y conozcan más sobre la empresa, consulten sobre el precio de la caja de banano, y puedan contactar a la empresa.



Figura 2. Logo de la empresa VIESFRUT S.A.

Elabora por: El autor.

9.5 Análisis de la demanda y oferta

Después del arroz, trigo y maíz, el banano es el cuarto producto primario más importante en el mundo para la alimentación humana que se encuentra dentro de la canasta básica de alimentos (FAO, 2004). Por tal motivo, el banano es demandado en grandes cantidades por diversos países del mundo.

Ecuador es el principal exportador de banano a nivel mundial, representando el 30% de la oferta de banano (PROECUADOR, 2016). Las condiciones climáticas favorables que presenta el país, hacen que se puede realizar la producción necesaria para satisfacer la demanda nacional e internacional, a diferencia de otros países de la región que no logran producir al mismo ritmo y nivel que Ecuador. Las provincias que más cultivan y producen banano son: El Oro, Guayas, Los Ríos, Esmeraldas y Manabí (PROECUADOR, 2016).

En base a los grandes ingresos económicos que genera el sector bananero por medio de la exportación, en el 2015 los ingresos por parte de este sector llegaron a \$2,706 millones de dólares, y a la firma del tratado con la Unión Europea, existe un incentivo para aumentar la oferta a los países europeos, debido a que el arancel para exportar bajó a 97 euros por tonelada métrica de banano, haciendo que el país sea más competitivo en precio frente a otros países exportadores (El Universo, 2016 & PROECUADOR, 2016).

A continuación, en la tabla 1 se muestran los diez principales países importadores de banano desde Ecuador, con la respectiva cantidad exportada por Ecuador en toneladas métricas, lo cual representa el 78,8% del total de exportaciones de banano. En el 2015 el total de las exportaciones fue de 6'039.695 toneladas métricas (TRADE MAP, 2016). En el puesto diez se encuentra Holanda como uno de los principales países a los cuales se exporta Banano.

Importadores	2015
	Cantidad exportada por Ecuador (Toneladas Métricas)
Federación de Rusia	1265491
Estados Unidos de América	1012415
Alemania	713728
Turquía	482159
Bélgica	282432
China	261234
Argentina	253986
Chile	199798
Italia	180462
Reino Unido	171424
Países Bajos (Holanda)	135812
TOTAL	4958941

Tabla 1. Cantidad importada de banano por los principales importadores desde Ecuador.

Fuente: Trade Map, (2016).

El presente plan de negocio, está enfocado a exportar banano al mercado holandés. Holanda se encuentra en Europa Occidental. La extensión de su superficie es de 41.540 km². Este país cuenta con el puerto de “Rotterdam” que es el más grande de Europa y el segundo más grande. La población es de 16'979.120 personas. El nivel socioeconómico de este país es considerado alto, su PIB per cápita en el 2016 fue de \$44.243 dólares. De

acuerdo al indicador Doing Business, Holanda se encuentra en el puesto 28 como uno de los países que ofrecen facilidades para hacer negocios (Expansión , 2017).

Con respecto a la demanda de banano, en el año 2015 Ecuador fue el principal proveedor de banano en Holanda, exportando 135.812 toneladas métricas de esta fruta, lo cual representó el 25,43% de la cuota de mercado en ese país. Países como Bélgica y Alemania son proveedores indirectos porque reexportan banano a Holanda. Cierta cantidad de banano importado por Holanda es reexportado a otros países europeos y a Estados Unidos (PROECUADOR, 2015).

Exportadores	2015	Cuota de Mercado (%)
	Cantidad importada, Toneladas	
Mundo	534150	100%
Ecuador	135812	25,43%
Bélgica	119753	22,42%
Alemania	113233	21,20%
Panamá	54316	10,17%
Costa Rica	36614	6,85%
Perú	22847	4,28%
República Dominicana	10121	1,89%
México	8826	1,65%
Colombia	6924	1,30%
Reino Unido	4590	0,86%

Tabla 2. Cantidad importada de banano por Holanda en el 2015.

Fuente: Trade Map, (2016)

La empresa busca penetrar en el mercado holandés porque es un país en donde no hay mucha competencia para conseguir compradores, es un país accesible al comercio exterior, el banano lo usan fresco o procesado, y el consumidor no conoce sobre las marcas que exportan frutas, simplemente compran (PROECUADOR, 2015).

De acuerdo a la información del mercado en Holanda disponible por PROECUADOR (2015), se conoce que al día 1 de cada 5 holandeses consumen banano. De los consumidores de banano, el 52% son hombres y el 48% mujeres. La forma como lo consumen en gran parte (55%) es como aperitivo, 19% en el desayuno, 1% cena, 7% como postre y 17% en el almuerzo. Los tipos de banano que más consumen son el Cavendish y Plantain. En este país, el banano a más de consumirlo de forma fresca

también lo procesan para hacerlo: mermelada, puré, jugo, concentrado de banano para bebidas, etc. Este producto se vende en un 76% en los supermercados, el 11% en los mercados, el 6% en lugares donde vende frutas y el 7% en tiendas varias.

Por medio del Departamento de Promoción de Exportaciones de PROECUADOR, la Ingeniera Ximena Viteri, gerente de la empresa VIESFRUT S.A. pudo inscribirse en la feria de Biofach 2016 en Núremberg, Alemania para conocer sobre el mercado internacional de banano. A esta feria asistieron empresas exportadoras de banano de diversos países (incluido Ecuador) e importadores de banano principalmente de Europa y de Estados Unidos.

Debido a que la empresa en un inicio exportará banano a Holanda, el objetivo era conseguir información y los contactos sobre los principales compradores de banano ese país. La información obtenida en la feria fue de existen cinco supermercados en Holanda: Albert Hejin, C1000, Jumbo, Aldi y Lidl, que son los que más banano importan desde Ecuador y lo comercializan en diferentes partes de Holanda.

Es importante mencionar las tendencias del mercado de productos primarios en Europa, como tendencia más importante se encuentra la exigencia de una alimentación sana, exige buenas frutas con mínimos de residuos. La salud es una gran prioridad para el consumidor, y éste está dispuesto a pagar un precio alto por una fruta con mejor sabor. Analizan la Sostenibilidad, impacto ambiental y la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas que venden los productos, estableciendo certificados de calidad para poder ingresar al mercado europeo (PROECUADOR, 2015). Estos supermercados compran banano a las empresas que cuenten con las siguientes certificaciones: Global Gap, Fairtrade Internacional, Naturland Standars, Ethical Trading Initiative – ETI.

Existen 32 empresas ecuatorianas que exportan banano a Holanda. Sin embargo, la demanda de banano este país desde el año 2013 al 2015 tiene un crecimiento promedio de 24% debido a que los holandeses lo usan cada vez más en su dieta alimenticia y para producir nuevos productos mediante el procesado de banano.

La compra de banano realizada por estos supermercados representa el 70% del total de las importaciones realizadas por Holanda. Por tal motivo, los supermercados tienen abiertas sus puertas para realizar negocios con nuevos exportadores siempre y cuando cumplan con las certificaciones mencionadas anteriormente.

Durante el primer año se espera exportar un total de 325.500 cajas de banano, lo cual equivale a 6.791 toneladas que representan el 5% de las exportaciones que Ecuador realizó en Holanda en el año 2015. En los años posteriores se espera aumentar la exportación en un 5% anual, crecimiento adoptado en base al crecimiento constante que han tenido las exportaciones realizadas por Ecuador en los últimos 3 años, y en las proyecciones que plantearon los bananeros de incrementar las exportaciones en ese porcentaje en Europa debido a la firma del tratado (Paspuel, 2016 & PROECUADOR, 2016).

9.6 Estrategia de diferenciación

La empresa VIESFRUT S.A. se diferencia de otras exportadoras locales debido a que cuenta con todos los certificados que se exige para la exportación de banano al continente europeo. Además, que no solo realiza el proceso de exportación, sino que también es productora de banano con un sistema de ingeniería en cuanto al sistema de riego, bombeo de acuíferos, drenaje, red de cable vía e infraestructura adecuada con empacadoras, todo esto se ha implementado en toda su extensión de las plantaciones para poder producir banano los 365 días del año.

9.7 Acciones de promoción

VIESFRUT S.A. para promocionar la empresa a nivel internacional recurrirá a las ferias y ruedas de negocios patrocinadas por PROECUADOR para poder obtener información de cómo es la demanda en otros países europeos y poder hacer alianzas con nuevos compradores. A los interesados en realizar negocios con la empresa y a los consumidores finales que compren banano en los supermercados se les otorgará un tríptico sobre la gestión laboral y la responsabilidad ambiental y social que se realiza en el país.

Por medio de redes sociales como Instagram y Facebook se realizarán publicaciones de fotos sobre el proceso de producción, los racimos de bananos clasificados para exportación y el empaquetado que realiza la empresa. Se creará una página web para que los clientes potenciales accedan y conozcan más sobre la empresa, consulten sobre el precio de la caja de banano, y puedan contactar a la empresa.

9.8 Canal de distribución

La distribución de las cajas de banano desde que se cosecha hasta que llega al consumidor final consta de nueve pasos, lo cual es considerado un canal de distribución indirecto largo.

Primero, se cosecha la banana verde, se empaqueta y etiqueta el banano que cumpla con todos los requerimientos de exportación. Segundo, las cajas de banana son colocadas sobre pallets dentro de un contenedor. Tercero, un camión se encarga de llevar el contenedor con las cajas de banano a un puerto de embarque. Cuarto, el banano en el puerto es receptado, inspeccionado, se entregan los documentos aduaneros para la exportación. Quinto, las cajas de banano son colocadas en un contenedor refrigerado dentro de un buque y es transportado al lugar de destino. Sexto, el comprador lleva el banano a madurar donde se almacenarán hasta que el banano esté amarillo. Séptimo, el mayorista (supermercados) se encarga de comercializar las bananas a los minoristas, y otras tiendas. Octavo, el consumidor final compra y obtiene la banana fresca.

La empresa VIESFRUT S.A. actuará como un exportador FOB (Franco a Bordo), es decir que dentro de la cadena de distribución es responsable de entregar el producto y que este sea colocado a bordo del buque designado por el comprador. De ahí en adelante el comprador es responsable de su mercadería hasta su distribución.

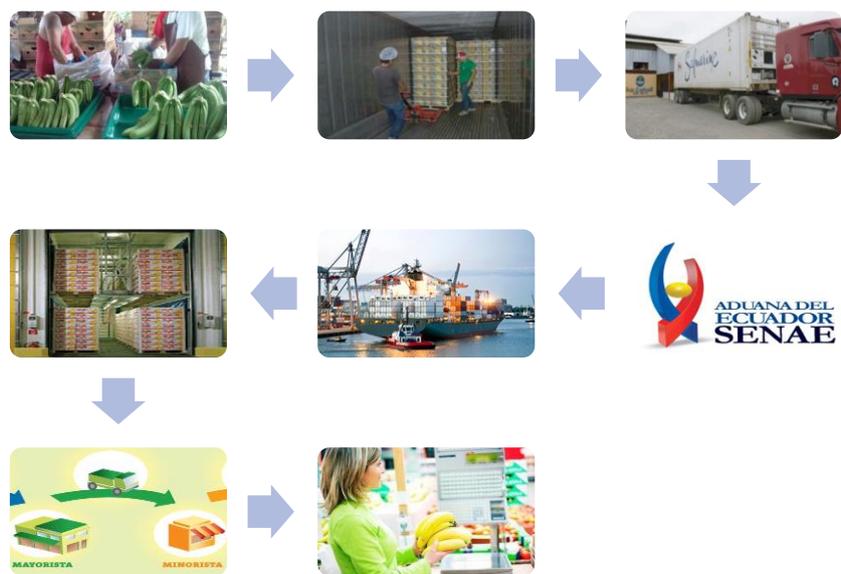


Figura 3. Cadena de distribución del banano para exportación.

Elaborado por: El autor.

10) Análisis Operativo

10.1 Localización y descripción de las instalaciones

Las plantaciones de banano, las empacadoras y las oficinas de la empresa VIESFRUT S.A. se encuentran en el km 63 de la vía Fátima – Balao, en el cantón Naranjal. La extensión del terreno donde se encuentran las plantaciones de banano y empacadoras en total es de 830 hectáreas. Toda la plantación de banano cuenta con sistema de riego que son abastecidos por bombas sumergibles que extraen agua de acuíferos y de ríos, y con un sistema de drenaje por cada hectárea para que el exceso de agua sea eliminado.

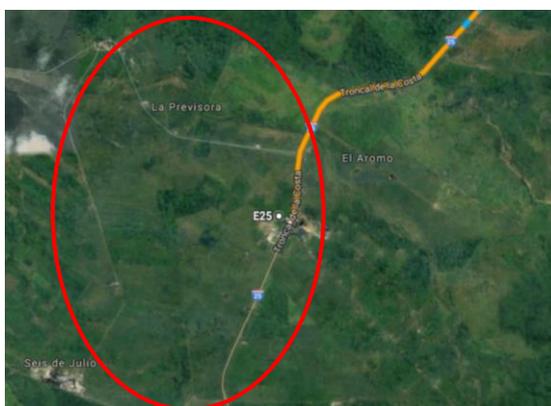


Figura 4. Vista Satelital de la bananera VIESFRUT S.A.

Fuente: Google Maps.



Figura 5. Sistema de riego de la empresa VIESFRUT S.A.

Elaborado por: El autor.

El terreno cuenta con una red de cable vía para que el banano sea transportado hasta la empacadora. Ciertas plantaciones de banano se encuentran separadas por caminos lastrados, por tal motivo, existen 8 empacadoras con sistema de tratamiento de agua y desechos. distribuidas cada cierto tramo como logística para minimizar recorrido y tiempo de traslado del banano desde que se lo corta hasta que se lo empaqueta.



Figura 6. Red de Cable Vía

Elaborado por: El autor.



Figura 7. Empacadora

Elaborado por: El autor.

La extensión del establecimiento donde se encuentran las oficinas es de 42 m². En las oficinas existen departamentos de: Gerencia, administrativo y financiero, recursos humanos, Marketing y Ventas, y producción. El departamento que se incluiría sería el de logística de exportación.



Figura 8. Oficinas de la empresa VIESFRUT S.A.

Elaborado por: El autor.

10.2 Método de producción y comercialización

Cuando la planta de banano empieza a desarrollar el fruto, se lo enfunda para evitar el daño de insectos, roces con las hojas, etc. Para el desarrollo continuo de la fruta, se proceden a realizar fumigaciones con insecticidas, fungicidas y herbicidas sobre las plantaciones para que no le caigan plagas o insectos a la planta.

Un día antes de realizar el proceso de corte, empaquetado y embarque, se seleccionan y marcan las plantas a las cuales se cortará el racimo de banano. En sí el tiempo de cosecha es después de 13 semanas desde que se cultivó la planta de banano. Dependiendo de los requerimientos del país importador el banano es cortado en cierta etapa de su desarrollo que se denomina “Grado” o “edad”. Por lo general, el banano es cosechado cuando presenta un color verde y un tamaño entre 22-30 cm de largo (ASBAMA, 2013).

El racimo de banano cortado es colocado en la garrucha del cable vía para ser transportado a la empacadora. Un empleado puede jalar hasta la empacadora un total de 25 racimos de banano. En la empacadora primero se realiza el desmane del racimo con una cuchareta y se realiza el gajeo, obteniendo racimos más pequeños llamados “manos”.

Luego, estas manos se colocan al tanque de desmane donde el banano es lavado, saneado que consiste en eliminar manchas u otros daños que presenta el banano, y se separa el banano que no cumple con los requerimientos de exportación. Después, se procede a colocar las manos de banano en bandejas que son pesadas para evitar excedentes o faltantes de banano en la caja. Una vez pesado, se procede a etiquetar cada dedo de la mano de banano con la marca de la empresa y es fumigado para protegerlo de patógenos.

Posteriormente, las manos de banano de la bandeja son puestas en cajas de cartón diseñadas y elaboradas en base a los requerimientos del importador. Se coloca la tapa de la caja y se vuelve a pesar las cajas que se vean muy abultadas para verificar que no exista un excedente. En cada caja se pone un código de identificación que piden en los puertos de embarque para poder inspeccionar las cajas de banano. Por último, las cajas se colocan en pallets dentro de un contenedor para ser enviadas al puerto de embarque. Todo este proceso se realiza todas las semanas llegando a empaquetar 25.000 cajas de banano como mínimo y 35.000 como máximo.

La comercialización de las cajas de banano a Holanda se realizará en un inicio a los supermercados contactados en ese país bajo contratos anuales, y bajo la modalidad de exportador FOB (Franco a Bordo). Una vez ya empacado el banano, es puesto en el contenedor que será enviado al puerto de Guayaquil en camión, donde se pondrá en contacto con el buque de carga y también con la aduana para que inspeccione las cajas de banano para así poder exportar a Holanda sin ningún problema legal. Cabe recalcar que para poder llevar el banano al puerto de embarque se debe notificar a la aduana 48 horas antes para que procedan con la inspección al momento en que el contenedor llega al puerto.

De acuerdo a lo proyectado la empresa espera exportar 325.500 cajas de banano a Holanda, cantidad que representa el 22% de la capacidad de producción de la empresa que es de 1'500.000 cajas de banano como base, por tal motivo se seguirá vendiendo por contrato a otras empresas exportadoras locales ya posicionadas, hasta lograr tener más compradores en el mercado europeo.

10.3 Capacidad Instalada

La empresa cuenta con 830 hectáreas de plantaciones de banano. Los sistemas de riego, bombeo, drenaje, cable vía e infraestructura para las oficinas y empacadoras hacen que la empresa realice toda la cadena de producción de banano hasta la distribución del mismo al puerto de embarque para exportar.

El sistema de bombeo de acuíferos y río permite abastecer el sistema de riego alrededor de toda la plantación de banano lo cual permite en épocas de verano poder regar agua a todas las plantas para que sigan con su desarrollo continuo. Los drenajes han sido diseñados por cada hectárea para que el agua acumulada de las plantas sea eliminada. El

cable vía ha sido adecuado también toda la plantación para poder trasladar el banano dese que se lo corta de la mata hasta la empacadora.

La producción a la semana es de 25.000 cajas de banano como mínimo y 35.000 como máximo, dependiendo de la estación del año y la cantidad de trabajadores que se dispongan al momento de la cosecha, esto significa que como base se producen más de 1'500.000 cajas de banano. Al contar con 8 empacadoras se puede optimizar la distancia desde que el banano es puesto en la garrucha del cable vía y tiempo, a más de que se puede empacar en grandes cantidades banano por semana.

Las empacadoras cuentan con sistemas de tratamiento de agua, desechos sólidos y líquidos. De esta forma, la empresa es responsable con el medio ambiente debido a que no contamina los ríos y el suelo arrojando los desechos sin ningún control, sino que aquellos desechos orgánicos y otros desechos considerados tóxico son clasificados para que sean tratados adecuadamente.

Las oficinas se encuentran al pie del carretero principal y dentro de la hacienda, lo cual permite inspeccionar todo el proceso de producción a cualquier hora, realizar todos los trámites legales, pago de sueldos, contratos, comercio exterior, compra de insumos para hacer de VIESFRUT S.A. una empresa con toda la logística, sistema, infraestructura en la producción de banano de forma responsable ambiental y social.

10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento).

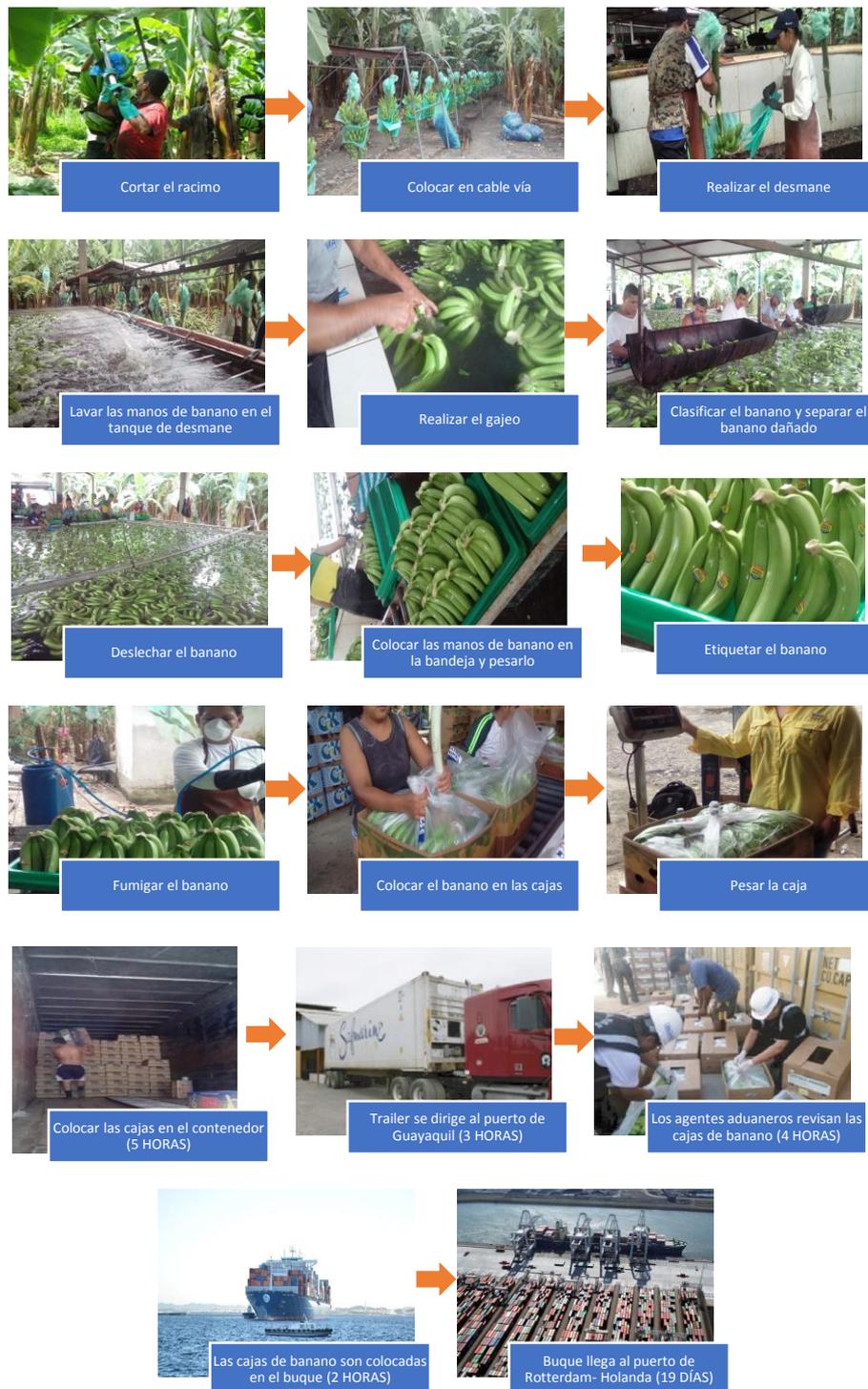
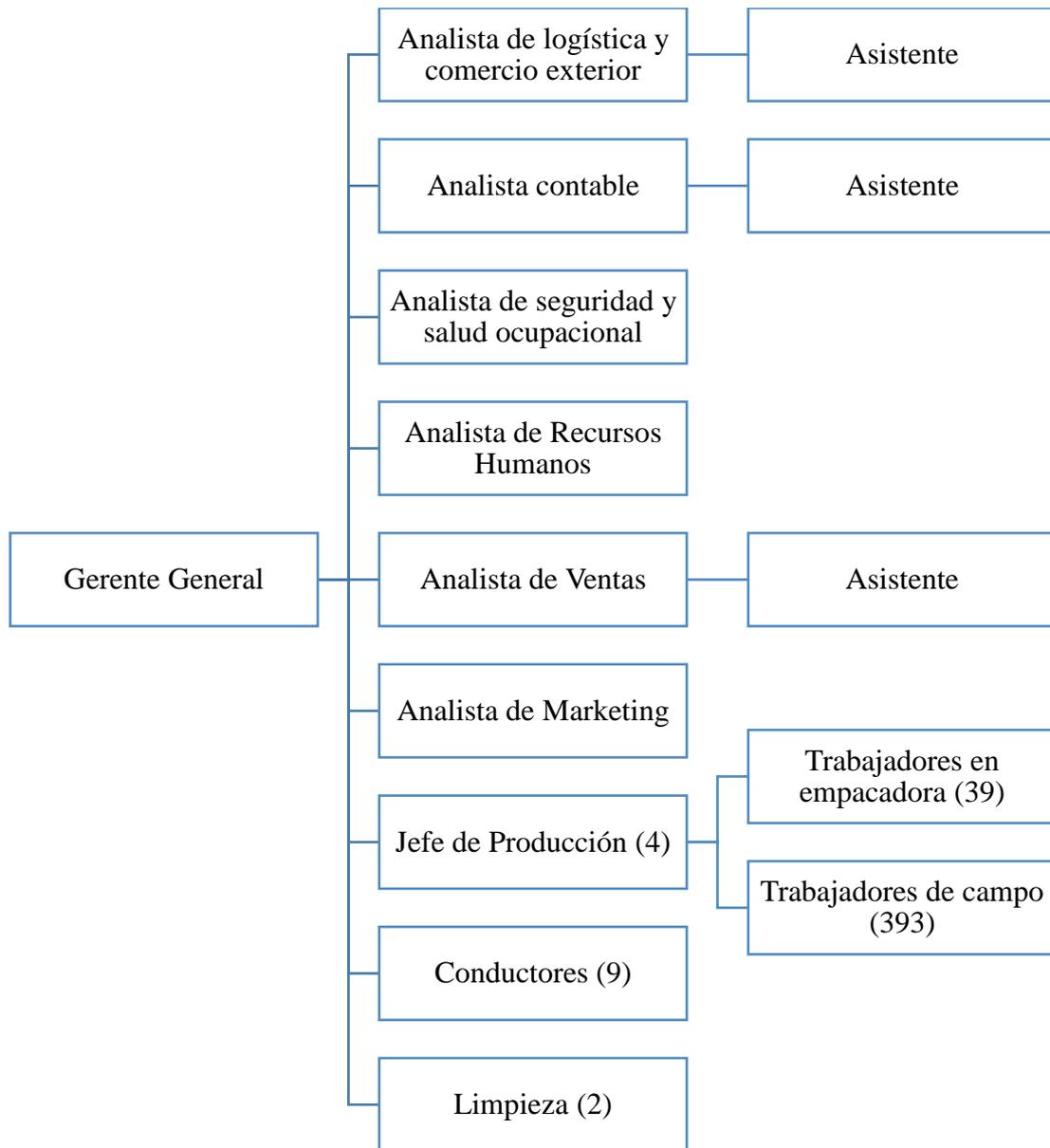


Figura 9. Diagrama de Flujo de Procesos

Elaborado por: El autor.

10.5 Recursos Humanos



Cuadro 1. Estructura Organizacional de la empresa VIESFRUT S.A.

Elaborado por: El autor.

10.5.1 Descripción de cargos

Gerente General

- Encargado de ser el representante legal de la empresa.
- Controlar que se cumplan los reglamentos y políticas internas de la empresa.
- Gestionar para que cada departamento cumpla con sus objetivos, metas y pueda mejorar el rendimiento de las mismas.
- Realizar reuniones con los directivos para poder analizar y tomar acciones ante la situación actual de la empresa.

Analista de logística y comercio exterior

- Gestionar la asistencia del personal de la empresa a ferias realizadas por PROECUADOR y otras relacionadas a banano para conseguir nuevos clientes.
- Realizar reuniones con los importadores de banano para fortalecer lazos y convenios con la empresa.
- Contactar a los agentes aduaneros para que realicen la inspección de las cajas de banano cuando lleguen al puerto.
- Contratar a empresas de transporte de carga en base a la producción.
- Planificar procesos que permitan optimizar el tiempo cuando se cosecha y empaqueta el banano.

Analista Contable

- Llevar a diario la contabilidad de la empresa.
- Realizar reportes financieros para poder realizar análisis de los resultados reales con los que se han proyectado.
- Asignar los recursos financieros para las diferentes operaciones e inversiones de la empresa.

- Controlar el manejo de la parte tributaria, aranceles y otras obligaciones legales que debe llevar la empresa.
- Gestionar las compras que necesita la empresa.

Analista de seguridad y salud ocupacional

- Gestionar la compra de equipos de seguridad personal (EPP).
- Promover mejores prácticas para el control ambiental que sean considerados nocivos y peligrosos para la vida humana y la naturaleza.
- Tramitar los documentos legales relacionados a las operaciones de seguridad y salud ocupacional.
- Elaborar y gestionar las políticas, procedimientos y manuales para el correcto uso de equipos, maquinarias, etc.

Analista de Ventas

- Desarrollar estrategias para aumentar las ventas y la distribución.
- Expandir la participación de la empresa a nivel local e internacional.
- Evaluar las estrategias y las acciones de comercialización.
- Realizar reuniones con los importadores de banano y con posibles nuevos clientes.
- Analizar los estudios de mercado para determinar la viabilidad de entrar a nuevos mercados.

Analista de Recursos Humanos

- Seleccionar y contratar a personal adecuado para cada departamento y actividad de la empresa.
- Realizar los roles de pago.
- Tramitar las afiliaciones al seguro social de los trabajadores.

- Realizar los trámites legales de los trabajadores con el Ministerio de Trabajo.
- Diseñar el manual para las descripciones de cargos de cada trabajador de la empresa.

Analista de Marketing

- Realizar la publicidad de la empresa a nivel local e internacional.
- Diseñar trípticos del trabajo realizado y la calidad del banano que produce la empresa.
- Diseño de la página web de la empresa.
- Manejo de las redes sociales para publicar fotos sobre la actividad diaria de la empresa.

Jefe de Producción

- Controlar que se mantengan los niveles de producción apropiados para cumplir con la demanda.
- Establecer el presupuesto para el costo de producción.
- Optimizar los costos de producción para generar menores costos a la empresa.
- Controlar la calidad del producto.

Trabajadores de empacadora

- Realizar el desmane y gajeo del banano.
- Controlar el flujo de agua en el tanque de desmane para limpiar el banano.
- Clasificar el banano apto para comercializar y separar el banano de rechazo.
- Etiquetar el banano.
- Poner las manos de banano en las bandejas.

- Pesar las bandejas para controlar que no exista faltante o excedente en las cajas de banano.
- Fumigar el banano.
- Colocar el banano en las cajas de banano.

Asistentes

- Realizar trámites de sus respectivos departamentos.
- Asistir a las reuniones y anotar lo más relevante.
- Archivar documentos.
- Notificar sobre las reuniones y futuros eventos a sus superiores.
- Planificar las reuniones de sus superiores con algún cliente.

Trabajadores de campo

- Cultivar las plantas de banano.
- Colocar abono en las plantas de banano.
- Fumigar el banano.
- Rosear con insecticidas las matas de banano.
- Apuntalar las matas de banano que no se encuentran estables.
- Enfundar el banano.
- Cosechar el banano.
- Colocar los racimos de banano en los cables vía.

Conductores

- Transportar materia prima e insumos hacia la empresa.

- Transportar las cajas de banano al puerto marítimo.
- Transportar personal administrativo a realizar gestiones de la empresa.

Limpieza

- Clasificar los desechos sólidos y líquidos generados al cosechar y empaquetar el banano.
- Realizar la limpieza de las oficinas.

11) Análisis Financiero

11.1 Inversión inicial y Financiamiento

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total	Años	Principal	Intereses
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 165.208,80	1er.	\$163.273,19	\$23.434,32
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 500,00	2do.	\$168.167,99	\$18.539,51
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.101.094,72	3er.	\$173.209,54	\$14.852,42
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 1.266.803,52	4to.	\$178.402,22	\$8.305,29
		5to.	\$183.750,58	\$2.956,93
		TOTAL	\$866.803,52	\$68.088,47

Elaborado por: El autor.

La inversión total para que la empresa VIESFRUT S.A. sea una exportadora de banano es de \$1.266.803,52. La cantidad que será financiada con capital propio será de \$400.000 y la cantidad restante será financiada por préstamo al Banco Internacional a una tasa anual del 11.83% a un plazo de pago de 5 años.

11.2 Estado de Resultados proyectado a 5 años.

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 9.084.630,00	\$ 9.701.022,15	\$ 10.359.236,50	\$ 11.062.110,69	\$ 11.812.674,91
(-) Costo de Venta		\$ (7.417.756,82)	\$ (7.780.750,91)	\$ (8.164.665,87)	\$ (8.570.802,86)	\$ (9.000.547,45)
(=) Utilidad Bruta		\$ 1.666.873,18	\$ 1.920.271,24	\$ 2.194.570,63	\$ 2.491.307,83	\$ 2.812.127,46
(-) Gastos Administrativos		\$ (869.204,03)	\$ (883.344,57)	\$ (898.234,00)	\$ (913.376,55)	\$ (928.776,52)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 797.669,15	\$ 1.036.926,67	\$ 1.296.336,63	\$ 1.577.931,29	\$ 1.883.350,94
(-) Gastos Financieros		\$ (23.434,32)	\$ (18.539,51)	\$ (14.852,42)	\$ (8.305,29)	\$ (2.956,93)
(=) UAIT		\$ 774.234,83	\$ 1.018.387,15	\$ 1.281.484,21	\$ 1.569.626,00	\$ 1.880.394,01
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (116.135,23)	\$ (152.758,07)	\$ (192.222,63)	\$ (235.443,90)	\$ (282.059,10)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (144.781,91)	\$ (190.438,40)	\$ (239.637,55)	\$ (293.520,06)	\$ (351.633,68)
UTILIDAD NETA		\$ 513.317,70	\$ 675.190,68	\$ 849.624,03	\$ 1.040.662,04	\$ 1.246.701,23

Elaborado por: El autor.

El estado de resultados muestra que durante el primer año de actividad la empresa VIESFRUT S.A. logrará vender más de 9 millones de dólares, aumentando en un 5% las ventas en los años siguientes. Este aumento se lo consideró en base al promedio del crecimiento en los últimos 3 años del sector bananero en las exportaciones, y a las proyecciones de los bananeros de expandirse en el mercado europeo debido a la firma del tratado con Europa. La utilidad generada en el primer año presenta un valor positivo de \$513.317,70.

11.3 Flujo de Caja proyectado a 5 años.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$(165.208,80)					
UAIT		\$774.234,83	\$1.018.387,15	\$1.281.484,21	\$1.569.626,00	\$1.880.394,01
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (116.135,23)	\$ (152.758,07)	\$ (192.222,63)	\$ (235.443,90)
Pago de IR		\$ -	\$(144.781,91)	\$(190.438,40)	\$(239.637,55)	\$(293.520,06)
EFFECTIVO NETO		\$774.234,83	\$757.470,01	\$938.287,74	\$1.137.765,82	\$1.351.430,05
(+) Deprec. Área Prod.		\$22.572,00	\$22.572,00	\$22.572,00	\$22.572,00	\$22.572,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$7.495,88	\$7.495,88	\$7.495,88	\$7.495,88	\$7.495,88
(+) Aporte Accionistas	\$400.000,00					
(-) Préstamo concedido	\$866.803,52	\$(163.273,19)	\$(168.167,99)	\$(173.209,54)	\$(178.402,22)	\$(183.750,58)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$1.101.594,72	\$641.029,52	\$619.369,90	\$795.146,08	\$989.431,48	\$1.197.747,35
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 1.101.594,72	\$ 1.742.624,24	\$ 2.361.994,14	\$ 3.157.140,22	\$ 4.146.571,70
(-) FLUJO ACUMULADO	\$ 1.101.594,72	\$ 1.742.624,24	\$ 2.361.994,14	\$ 3.157.140,22	\$ 4.146.571,70	\$ 5.344.319,05

Elaborado por: El autor.

El flujo de caja muestra que el flujo acumulado al inicio (año 0) será de un valor de \$1.101.594,72, valor que se da por la inversión fija, aporte de los accionistas y el préstamo financiero realizado al Banco Internacional. Durante el primer año el flujo acumulado muestra un valor de \$1.742.624,24 debido a las utilidades, depreciaciones y el pago de intereses, valor que se incrementa hasta llegar a los \$5.334.319,05 en el 5 año de operaciones.

11.4 Análisis del punto de equilibrio

PE =	1.038.279	Unidades al año	\$	6.364.649,53
PE =	86.523	unidades al mes	\$	530.387,46

Elaborado por: El autor.

El punto de equilibrio para la empresa VIESFRUT S.A. es cuando produce $Q=1.038.279$ cajas de banano al año por un valor de $P= \$6.364.649,53$. La empresa producirá alrededor de 1.500.000 cajas de banano al año por lo que si genera rentabilidad a la empresa porque supera el punto de equilibrio.

11.5 Análisis Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad, Valor actual Neto, Recuperación de la Inversión.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$(1.266.803,52)					
UAIT		\$774.234,83	\$1.018.387,15	\$1.281.484,21	\$1.569.626,00	\$1.880.394,01
Pago Part. Trab.		\$ -	\$(116.135,23)	\$(152.758,07)	\$(192.222,63)	\$(235.443,90)
Pago de IR		\$ -	\$(144.781,91)	\$(190.438,40)	\$(239.637,55)	\$(293.520,06)
EFFECTIVO NETO		\$774.234,83	\$757.470,01	\$938.287,74	\$1.137.765,82	\$1.351.430,05
(+) Deprec. Área Prod.		\$22.572,00	\$22.572,00	\$22.572,00	\$22.572,00	\$22.572,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$7.495,88	\$7.495,88	\$7.495,88	\$7.495,88	\$7.495,88
(+) Aporte Accionistas						
(+) Préstamo concedido		\$(163.273,19)	\$(168.167,99)	\$(173.209,54)	\$(178.402,22)	\$(183.750,58)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(1.266.803,52)	\$641.029,52	\$619.369,90	\$795.146,08	\$989.431,48	\$1.197.747,35

TIR	51,15%
VAN	\$1.116.163,90
Pay Back	2,01 años

Elaborado por: El autor.

La TIR calculada para la empresa VIESFRUT S.A. durante los 5 primeros años es de 51,15% para los respectivos flujos durante ese tiempo, lo cual indica que proyecto es viable porque este porcentaje es mayor a la rentabilidad mínima requerida. El VAN es de \$1.116.163,90, indicando que es proyecto es económicamente rentable. Además, el Pay back o recuperación de la inversión será de aproximadamente 2 años.

12) Viabilidad Legal del proyecto

De acuerdo al estudio de mercado, la venta de banano para exportación a Holanda presenta un gran potencial debido a que cada año aumenta exponencialmente la demanda de este producto en este país porque los holandeses lo consumen más en su dieta alimenticia y para la elaboración de otros productos procesados a base de banano,

acotando que no existen muchas empresas exportadoras ecuatorianas que distribuyan banano a Holanda.

El análisis financiero de la empresa VIESFRUT S.A. indica que la utilidad neta es positiva desde el primer año. La TIR es de 51,15%, porcentaje que es mayor a la tasa mínima requerida demostrando que el proyecto es viable. El VAN es de \$1.116.163,90, cantidad positiva que indica que el proyecto es rentable. La recuperación de la inversión es de aproximadamente 2 años.

Con respecto al análisis operativo la empresa producirá y venderá más de lo que indica el punto de equilibrio calculado, indicando que, si se llega a cubrir los costos de producción, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros obteniendo un margen de ganancia significativo.

13) Referencias bibliográficas

Angulo, S. (25 de octubre de 2016). *Necesidades de Ecuador del 2017 suman USD 5.300 millones*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-deuda-gasto-economia-pib.html>

Asamblea Nacional. (20 de octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Obtenido de Gobierno de Pichincha: http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/constitucion_republica_ecuador_2008.pdf

ASBAMA. (2013). *Asociación de Bananeros del Magdalena y la Guajira*. Obtenido de ASBAMA: <http://asbama.com/wp-content/uploads/2013/05/COSECHA-CORTE-Y-EMPAQUE-DEL-BANANO.pdf>

Banco Mundial. (28 de septiembre de 2016). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial : <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

BCE. (febrero de 2017). *Evolución de la Balanza Comercial Enero - Diciembre 2016*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf>

BCE. (8 de marzo de 2017). *Inflación* . Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

BCE. (enero de 2017). *Inflación mensual en Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

- Beltrán, J. (21 de febrero de 2017). *Expresidente Gustavo Noboa denuncia fraude electoral en Ecuador*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/02/21/nota/6058351/expresidente-gustavo-noboa-denuncia-fraude-electoral-ecuador>
- Camino, M. (15 de noviembre de 2016). *El libre ingreso y la gratuidad de la educación en Ecuador*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto-de-vista/1/el-libre-ingreso-y-la-gratuidad-de-la-educacion-en-ecuador>
- Cárdenas, H. (2008). *Elaboración de un Plan Estratégico para una Exportadora*. Obtenido de ESPOL: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/13478/1/D-42154.pdf>
- El Comercio. (1 de enero de 2013). *Ecuador se une a la carrera por la generación de energía limpia*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-se-une-a-carrera.html>
- El Comercio. (28 de mayo de 2014). *Conozca las tres formas para importar productos en Ecuador*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-importacion-courier-aduana.html>
- El Comercio. (enero de 2016). *Actores del sector bananero analizaron su problemática*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/actores-del-sector-bananero-analizaron.html>
- El Comercio. (5 de junio de 2016). *El precio del crudo mejora, pero el déficit fiscal sigue alto*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-crudo-deficit-fiscal-ecuador.html>
- El Comercio. (30 de enero de 2017). *El presidente Rafael Correa reitera que se retira de la política*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/presidente-rafaelcorrea-retiro-politica-espana.html>
- El Telégrafo. (25 de noviembre de 2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- El Telégrafo. (31 de mayo de 2016). *Ecuador recibe entre \$ 50 millones y \$ 80 millones por exportar energía a Perú*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-recibe-entre-usd-50-millones-y-usd-80-millones-por-exportar-energia-a-peru>
- El Telégrafo. (28 de febrero de 2016). *Quito supera a Moscú, Nueva Delhi y Bogotá en calidad de vida*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.elcomercio.com/tendencias/quito-calidaddevida-ranking-mercerciudades.html>
- El Universo. (3 de enero de 2013). *Correa firmó decreto que aumenta el bono de Desarrollo Humano a 50 dólares*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2013/01/03/1/1355/correa-firmo-decreto-aumenta-bono-desarrollo-humano-50.html>

- El Universo. (22 de enero de 2016). *2016, un año complicado para el banano de Ecuador*.
Obtenido de El Universo:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/22/nota/5360287/2016-ano-complicado-banano-ecuador>
- El Universo. (21 de diciembre de 2016). *Las denuncias de corrupción en Ecuador en 2016*.
Obtenido de El Universo:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/12/14/nota/5954056/denuncias-corrupcion-ecuador-2016>
- Expansión . (2017). *Holanda: Economía y demografía*. Obtenido de Datos macro:
<http://www.datosmacro.com/paises/holanda>
- FAO. (2004). *La economía mundial del banano 1985-2002*. Obtenido de Food and Agriculture Organization of the United Nations:
<http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s03.htm>
- FGE. (diciembre de 2014). *Delitoscopio Informe Estadístico*. Obtenido de Fiscalía General del Estado: https://issuu.com/fiscaliaecuador/docs/libro_fiscalia_horizontal_publicado
- INEC. (2010). *El 80% de las empresas en Ecuador no invierten en protección ambiental*.
Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=326%3Ael-80-de-las-empresas-en-ecuador-no-invierten-en-proteccion-ambiental&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- INEC. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2015*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- INEC. (marzo de 2016). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- INEC. (17 de octubre de 2016). *INEC publica cifras del mercado laboral de septiembre 2016*.
Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-septiembre-2016/>
- Ledesmo, E. (2010). *Industria Bananera en el Ecuador*. Obtenido de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador:
http://www.aebe.com.ec/data/files/Publicaciones/INDUSTRIA_BANANERA_2009_act_sept_2010.pdf
- Marcial, H. (diciembre de 2014). *Análisis del uso de las tecnologías de información y comunicación, TIC, en el apoyo de la productividad de las MIPYME ecuatorianas*.
Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:
<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Analisis%20del%20uso%20de%20las%20tecnologias%20de%20informacion%20y%20comunicacion.pdf>
- Matamoros, I., & Cárdenas, F. (2013). *Empresas ecuatorianas ponen el ojo al medioambiente*.
Obtenido de Revista Gestión: http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/215_004.pdf

- Minalla, C. (21 de junio de 2011). *Avances Tecnológicos en Ecuador*. Obtenido de Universidad Ecotec:
http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf
- Ministerio de Finanzas. (31 de enero de 2017). *Deuda Pública del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Finanzas: <http://www.finanzas.gob.ec/deuda-publica/>
- Ministerio de Finanzas. (31 de enero de 2017). *Deuda Pública del Sector Público del Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Finanzas: http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/DEUDA-SECTOR-P%C3%9CBLICO-DEL-ECUADOR_enero2017-2.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Programa 'PNGIDS' Ecuador*. Obtenido de Ministerio de Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/>
- Ortiz, D. (15 de abril de 2015). *Ecuador no consta en el ranking global de tecnología de la información del Foro Económico Mundial*. Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>
- Paspuel, W. (3 de noviembre de 2016). *Bananeros prevén subir 5% su cuota a la Unión Europea en 2017*. Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/bananeros-cuota-unioneuropea-exportaciones.html>
- Paspuel, W., & Enríquez, C. (15 de diciembre de 2016). *Acuerdo con la Unión Europea puso énfasis en el banano*. Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-comercio-unioneuropea-ecuador-economia.html>
- PROECUADOR. (17 de septiembre de 2013). *PROECUADOR*. Obtenido de Requisitos para exportar banano: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-banano/>
- PROECUADOR. (febrero de 2015). *BANANO EN PAÍSES BAJOS (HOLANDA)*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_BANANO_PA%C3%8DSESBAJOS_I.pdf
- PROECUADOR. (2016). *Análisis Sectorial del Banano 2016*. Obtenido de PROECUADOR:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PROEC_AS2016_BANANO.pdf
- Ruiz, E. (2012). *Asociación de Pequeños Productores De Banano Orgánico Saman y Anexos*. Obtenido de APPBOSA: <http://ediappbosa.blogspot.com/>
- Salamea, M. (30 de marzo de 2016). *El Gobierno y los trabajadores*. Obtenido de EL Mercurio:
<http://www.elmercurio.com.ec/526137-el-gobierno-y-los-trabajadores-2/#.V59cAtLhDIU>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Tomo I*. Obtenido de Ministerio del Interior: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2014/03/PLAN_NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2009_2013.pdf

SRI. (25 de mayo de 2016). *A PARTIR DEL 1 DE JUNIO RIGE NUEVA TARIFA TEMPORAL DE IVA*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=320&marquesina=1>

TRADE MAP. (2016). *Lista de los mercados importadores de un producto exportado por Ecuador. Producto: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos*. Obtenido de Trade Map:
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||0803||4|1|1|2|2|1|2|2|1

Trade Map. (2016). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Países Bajos*. Obtenido de Trade Map :
http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|528|||0803||4|1|1|1|2|1|2|1|1

TRADEMAP. (6 de marzo de 2017). *Comercio actual y potencial entre Países Bajos y Ecuador 2012-2015 - Producto: 0803 Plátanos, incl. plátanos, frescos o secos*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional (ITC) :
http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|528||218||0803||6|1|1|1|2|1|1|1|1

Ubasart, G. (19 de febrero de 2014). *Ecuador tiene un régimen de bienestar, asegura experta española en políticas públicas*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-tiene-regimen-bienestar-asegura-experta-espanola-politicas-publicas.html>