

Plan de negocios para la producción y comercialización de banano desde Ecuador a Irán

Juan Andrés Del Salto Millán

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

ZAMORANO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE AGRONEGOCIOS

Plan de negocios para la producción y comercialización de banano desde Ecuador a Irán

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
Al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por:

Juan Andrés Del Salto Millán

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

Plan de negocios para la producción y comercialización de banano desde Ecuador a Irán

Presentado por:

Juan Andrés Del Salto Millán

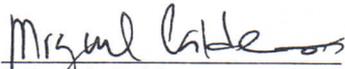
Aprobado:



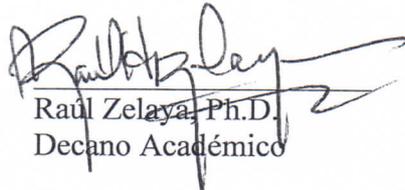
Marco A. Vega Solano, M.G.A.
Asesor principal



Ernesto Gallo, M.B.A.
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios.



Miguel Calderon M.Sc, M.B.A.
Asesor



Raúl Zelaya Ph.D.
Decano Académico

RESUMEN

Del Salto Millán, J.A. 2012. Plan de negocios para la producción y comercialización de banano desde Ecuador a Irán. Proyecto especial de graduación del programa de Ingeniería en Administración de Agronegocios, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Honduras. 35p.

Ecuador es un país privilegiado ya que cuenta con una extensa área bananera, siendo actualmente el principal país exportador de banano del mundo. Las zonas que más importan banano ecuatoriano son los países escandinavos, bálticos y Rusia importando cerca el 50% del total exportado anualmente. Actualmente el mundo está pasando una crisis financiera donde las principales potencias económicas están disminuyendo las importaciones de banano, es por eso, que se están buscando nuevos mercados para poder exportar. Irán es un país de 80 millones de habitantes donde se consume banano a diario, los principales exportadores para el mercado de Irán son Filipinas y Guatemala. El banano se vende en pequeños bazares familiares que se encuentran en muchas esquinas de las ciudades en las que no tienen cadenas de supermercados. Ecuador se adentró en el mercado de Irán en el año 2008, y hasta el 2011 se tuvieron crecimientos significativos por las exportaciones de esta fruta. Actualmente Irán atraviesa un bloqueo económico, el cual, dificulta realizar transacciones y/o negociaciones con otros países. Jadcity S.A.(Compañía productora de banano), ofrecerá banano de alta calidad adaptándose a los diferentes mercados en donde se comercializará el producto. Su inversión inicial equivale a \$150,171.64 en capital de trabajo ya que actualmente la empresa cuenta con toda la infraestructura y plantación en producción, con esta inversión Jadcity S.A., tendrá la capacidad de exportar 130,000 cajas de banano anuales, con el fin de satisfacer la demanda de producción con las que cuenta hasta el momento. El proyecto posee un VAN de \$288,359.39, descontado a una tasa de descuento del 20% con una tasa interna de retorno de 84% del proyecto y el período de retorno de la inversión es menor a un año. Aunque el proyecto es rentable en su totalidad, el mercado de Irán tiene un alto nivel de riesgo por lo que se debe buscar mercados alternativos.

Palabras clave: Bloqueo económico, mercado de Irán, PRI, TIR, VAN.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 MATERIALES Y MÉTODOS.....	4
3 RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	6
4 CONCLUSIONES:.....	25
5 RECOMENDACIONES.....	26
6 LITERATURA CITADA	27
7 ANEXOS	29

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Total de exportaciones a Irán en toneladas y miles de dólares.....	8
2. Lista de aranceles interpuestos por Irán para Ecuador.	10
3. Cuadro de compañías exportadoras de banano	13
4. Índices financieros.....	19
Figuras	Página
1. Diagrama de las Fuerzas de Porter.	4
2. Producción mundial de banano por tipo (1998-2000).....	6
3. Principales países exportadores de banano a Irán.	7
4. Productos exportados por Ecuador a Irán miles USD-2011.....	9
5. Organigrama.	16
Anexos	Página
1. Mapa de Finca Agrícola Continental.....	29
2. Matriz DOFA.....	30
3. Planes de acción.	32
4. Flujo de proceso.	33
5. Flujo de caja.	34
6. Matriz de sensibilidad.....	35

1. INTRODUCCIÓN

El banano (*Musa Sapientum*) de la familia de las musáceas, es una de las frutas más importantes de primera necesidad en el área del trópico, es un cultivo perenne, es decir comienza a producir después de un año de sembrado y la producción persiste hasta que el productor crea conveniente, un ejemplo de cambio sería la plantación de una nueva variedad resistente a ciertas plagas o condiciones climáticas adversas. Debido a que el banano no produce semillas fértiles, se reproduce vegetativamente.

Ecuador empezó a exportar banano desde 1914, exportando hacia los países de Perú, Chile y Estados Unidos. A mediados del siglo 20 Ecuador ocupaba el puesto 27 de mayores exportadores a nivel mundial pero poco tiempo después, ya en el año de 1952 Ecuador ocupaba el primer lugar en exportación mundial de la fruta, exportando 16.7 millones de racimos. Vale decir que en esta época las exportaciones bananeras se hacían por racimos y no por cajas o toneladas métricas. Actualmente el banano se exporta en cajas de cartón especial, esta lleva un peso de 45 libras aproximadamente y es la unidad que se usa para realizar las exportaciones

Ecuador es uno de los principales países con mayor producción de banano en el mundo. Según la asociación de exportadores de banano del Ecuador, en el año 2010 se exportaron 265,587.828 cajas de fruta hacia el exterior. El destino que recibe mayor cantidad de producto es la zona del mar norte y báltico que comprenden los países de Estonia, Finlandia, Suecia, Noruega, Lituania, Alemania, Dinamarca, Latvia y Polonia. Así mismo se exporta hacia Estados Unidos, Sur América, Rusia, Mediterráneo, Europa del este, Oceanía y Medio Oriente; las exportaciones que se enviaron hacia el medio oriente son del 2.63% del total exportado en el 2010.

Irán antecedentes. La República Islámica de Irán es un país de oriente medio, con una población cercana a los 80 millones de habitantes, también conocido como el “País Persa”, su moneda oficial es el Rial Iraní, sus principales exportaciones incluyen el petróleo, alfombras, productos agrícolas, productos químicos, nueces y frutas. El producto interno bruto (PIB) per cápita es de alrededor de \$5,449 (dólares americanos) en el año 2010 (CIA 2012). Los puertos más importantes de Irán: Kharg y Bandar Mashur ubicados en el Golfo Pérsico.

Ecuador presenta algunos tratados de comercio con Irán en el año del 2008 por ejemplo según diario El Universo (2008), Se estima que en un principio Irán solicitaría 40 millones de cajas de banano anuales equivalentes a 830,000 cajas semanales, una caja de banano es una caja de banano es una caja que pesa aproximadamente 18 kg y está hecha

de un carton especial para la exportación, lo cual seria improbable satisfacer dicha demanda a pesar de que Ecuador es el primer exportador mundial de banano, ya que es una cantidad que Ecuador no tiene disponible para exportar. Ecuador exportaría cerca de 260,000 cajas semanales, a un precio mínimo de \$4.25

4Antecedentes Finca Agrícola Continental Ecuador. Es una hacienda de 60 hectáreas productivas en el área de Pagua en la provincia de El Oro, Ecuador. Actualmente se producen 130,000 cajas de bananos anuales vendidas al mercado europeo. Cuenta con toda la infraestructura necesaria para poder producir y empacar el banano de exportación.

Planteamiento del problema. En la actualidad el mundo está atravesando una crisis económica donde los países europeos y Estados Unidos han reducido su adquisición de banano ecuatoriano, el cambio del sistema de cupos al de aranceles para la compra de banano en Europa genera preocupación en éste mercado; porque el precio de la fruta se ha vuelto volátil y aún no se encuentra solución, según Carolina Dawson, analista del Centro Internacional de Investigación Agronómica para el Desarrollo, con sede en Francia.

Por lo tanto es necesario buscar nuevos mercados que no se encuentren ya copados por el producto, Irán es un mercado del cual Ecuador ha explotado mucho ni conoce mucho, desde el año 2008, actualmente no existen exportaciones directas hacia este país ya se hacen por intermedio de Turquía.

Antecedentes. La producción de banano en el Ecuador, principalmente en la provincia de El Oro, es un rubro que se encuentra bastante conformado, ya que en esta provincia se produce el 42% de la producción total de todo el Ecuador. El cultivo de banano ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia. Las principales áreas de cultivo están situadas en las zonas de Machala, Santa Rosa, Pasaje, El Guabo y Arenillas. Siendo el principal exportador del mundo, el banano actualmente tiene como destino países y regiones como Rusia, Estados Unidos, países bálticos.

Justificación del estudio. Se determinó la viabilidad y factibilidad de producir y exportar banano al mercado iraní; contando con un análisis para determinar las ventajas y las oportunidades operacionales que tendría la implementación del plan. El banano, es una fruta popular que brinda bastante beneficios nutricionales a sus consumidores que en la actualidad con toda la tecnología desarrollada en medios de transporte esta puede llegar a cualquier parte del mundo sin que sufra daños considerables en su presentación, es decir, sin que se madure. Otra razón por la cual se realiza este estudio es porque según la AEBE (Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador), en el año 2011 de todo lo exportado solo el 3.81% llegó a Medio Oriente, por lo que es un nicho de mercado para explotar. Europa y Estados Unidos está atravesando una crisis muy grave en estos tiempos por lo que para algunos países europeos y en el Norteamericano, según AEBE, ha decrecido la exportación de banano considerablemente en comparación con el 2010, pero aun así las exportaciones del 2011 fueron mayores que las del año anterior.

Limites del estudio:

- Se usaron datos secundarios para obtener la información requerida para el plan de negocios.
- El estudio se enfoca únicamente para el mercado iraní.
- El tiempo de validez del documento dependerá de los cambios que puedan suceder en el mercado ó en políticas entre los dos países, Ecuador e Irán
- Existió dificultad en encontrar datos estadísticos de Irán.

Objetivos:

- Realizar el análisis del entorno del negocio.
- Diseñar la estrategia del negocio para determinar visión, misión, objetivos estratégicos, planes operativos y organización administrativa.
- Encontrar la demanda potencial del negocio, precio de venta, características del nicho de mercado, canales de distribución y estrategia de penetración de mercado.
- Realizar estudio técnico para la producción y comercialización que determine el tamaño y localización del proyecto, flujo de operaciones, investigaciones, costos operativos y punto de equilibrio.
- Determinar la rentabilidad de negocio.
- Completar los requisitos legales y ambientales para el negocio.

2. MATERIALES Y MÉTODOS.

Análisis del entorno y de la competencia. Estructurando el análisis del entorno y de la empresa usando el análisis FODA se pudieron conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a los que está expuesto el proyecto de producción y comercialización de banano. Como complemento se usó el modelo de competitividad porteriano, con el fin de determinar cuál es el nivel de la competencia de la empresa, en el entorno en el que se piensa desenvolver; para lo cual se tomó en cuenta a los clientes, productos sustitutos, países competidores actuales y países competidores potenciales, identificando con esto factores que más pueden influenciar en el proyecto.

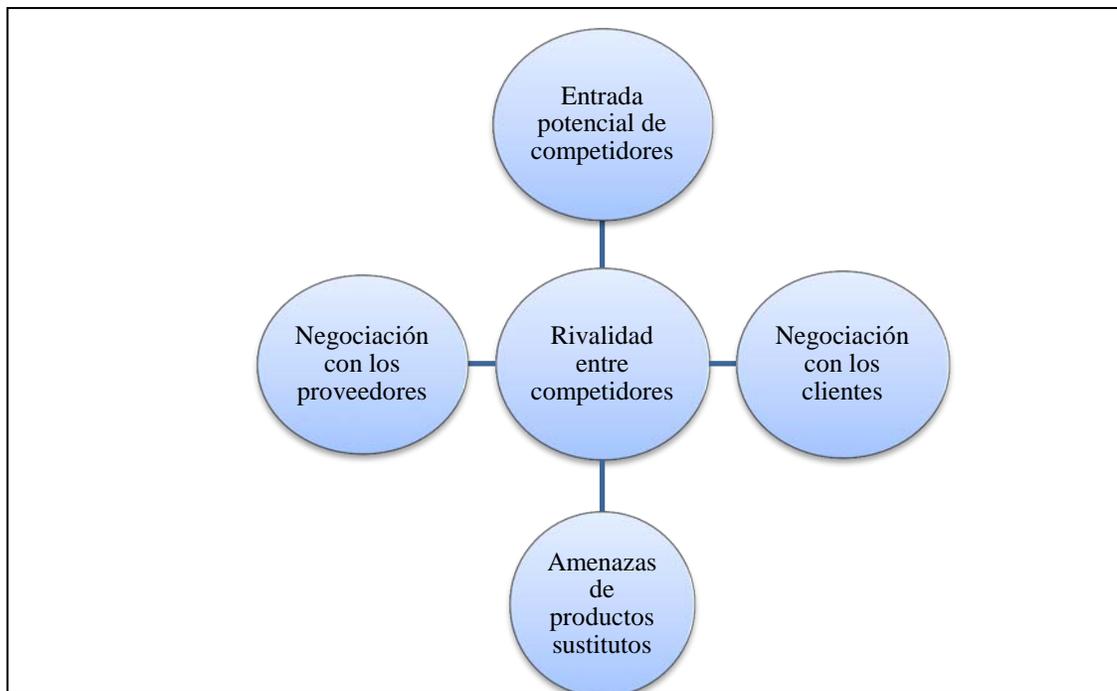


Figura 1. Diagrama de las Fuerzas de Porter.

Fuente: M. Armijo, 2010.

Determinación de la estrategia del negocio. Para determinar la estrategia del negocio se elaboró la misión y visión del negocio con base en el análisis del entorno, el primero ayudará para determinar la finalidad de la empresa, y lo otro, para conocer a dónde quiere llegar la empresa, en dónde estará en unos 5 años y cuales son los objetivos estratégicos.

Definición del equipo de dirección. Describir las necesidades de personal para la correcta ejecución y administración del proyecto, además de conocer las habilidades y conocimientos que cada miembro de tener para ejercer una función determinada, se explicara el organigrama general de la empresa.

Definición de planes de acción. Serie de actividades que se hacen con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, pueden ser determinadas en corto y mediano plazo, se pueden establecer en tres momentos claves del proyecto, pre-inversión, inversión y ejecución.

Aspectos técnicos del negocio. Se elaboró un análisis técnico tomando en cuenta aspectos como el mercado y la estrategia adecuada para el ingreso de producto al mercado iraní, análisis técnico de la operación y análisis financiero.

Estudio del mercado del banano en Irán. Para el análisis de mercado se tomaron en cuenta la demanda de banano que existe en el mercado iraní, además se analizaron los precios de comercialización internacionales de dicho bien utilizando información primaria de una entrevista con Stephenson Bravo quien fue jefe de la oficina comercial del Ecuador en Irán. (2008-2011).

Aspectos técnicos del negocio. Con información obtenida del estudio técnico se procedió a desarrollar un flujo de caja y determinar la rentabilidad del proyecto mediante el uso de indicadores financieros como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), relación beneficio costo y periodo de recuperación de la inversión.

Según Ahuja y Walsh (1989), el valor actual neto (VAN) es utilizado para la evaluación de proyectos, es una herramienta que nos sirve para comprar el valor actual de los ingresos, menos el valor actual de los desembolsos; tomando en cuenta además la inversión inicial de capital obtenida durante cada año del proyecto. Según Sapag & Sapag (2008), la tasa interna de retorno (TIR) es utilizada para evaluar el proyecto en función de una tasa única de rendimiento por período, que en otras palabras significa calcular la tasa que hace al VAN del proyecto igual a cero.

Análisis legal. Para el análisis legal se tomó en cuenta el tipo de sociedad bajo la cual está constituida la empresa, implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad, normas y procedimientos de comercialización de productos; para esto se tomó información de la Superintendencia de Compañías y Aduanas del Ecuador.

Análisis ambiental. Para la elaboración del análisis ambiental se tomaron en cuenta los procedimientos para la adquisición de una licencia ambiental, obtenidos del ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador y Ecuador Ambiente, que son utilizados por fincas agrícolas para la exportación de sus productos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

Definición de la empresa y del producto. La empresa que ejecutará el plan de negocios, Jadcity S.A, es una empresa dedicada a la comercialización de banano de primera clase inicialmente a Irán, teniendo como ubicación física del proyecto, la parroquia de Pagua, ubicado en la provincia de El Oro contando con una oficina matriz en la ciudad de Machala. El proyecto será ejecutado como proyecto de vida por lo cual sus beneficiarios serán Juan Andrés Del Salto como creador, Wilson Del Salto como accionista y co-inversionistas interesados en invertir en el proyecto de exportación.

El producto que se está produciendo y después se piensa comercializar es el banano de variedad Cavendish Valery, debido a que esta planta es una de las más fáciles de manejar, además de que al momento del corte de la fruta, le resulta más sencillo al cortador ya que esta planta es de corta altura con relación a otros tipos de variedades.

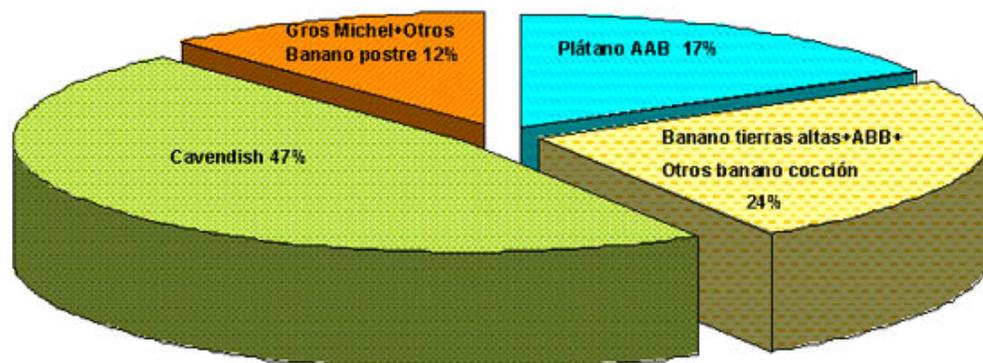


Figura 2. Producción mundial de banano por tipo (1998-2000).
Fuente: FAO

Análisis del entorno y competencia.

Factores culturales. Irán siendo un país de medio oriente con costumbres muy distintas, conocidas normalmente por la cultura occidental; según Bravo (2012) es una población que consume la fruta diariamente y es adquirida en gran mayoría en pequeños establecimientos, conocidos como bazares que se encuentran normalmente distribuidas en las diversas calles o avenidas de todas las ciudades debido a que no existen cadenas de supermercados.

Ventana de mercado. El banano es un producto que se encuentra disponible todo el año, semanalmente se realizan cosechas en los cultivos para su exportación. Actualmente el mercado del banano ecuatoriano es amplio debido a su reconocimiento por la población mundial y se exporta a todas los continentes del mundo.

Estudio de la competencia. Los principales países competidores de Ecuador son Filipinas y Guatemala ya que según Trade Map (2012) estos exportaron en el 2011 el 98.13% del total del banano que ingresó a Irán, mientras que Ecuador solo exportó el 1.22% del total importado por el país pérsico.

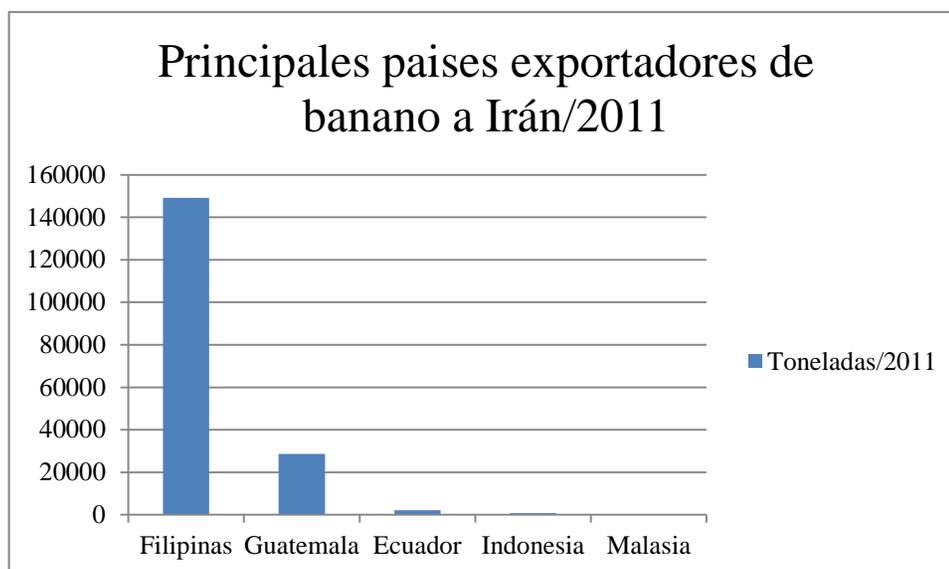


Figura 3. Principales países exportadores de banano a Irán.
Fuente: Trade Map 2012.

Análisis del mercado de Irán. Según Pro Ecuador, agencia estatal que incentiva la exportación a pequeños y medianos productores de todo tipo; en sus boletines mensuales, en el año 2010 Irán manejaba un PIB perca pita de \$5,449 por lo que la gente tiene un considerable poder adquisitivo, ellos no gozan de cadenas de supermercados al contrario predominan bazares que son tiendas pequeñas administradas por familias que se ubican en muchas esquinas de las ciudades.

“Irán tiene una población cercana a los 80 millones de habitantes, y en la actualidad ya diferencian el banano ecuatoriano de otros bananos provenientes de distintos lugares” (Bravo 2012). Ecuador comenzó a intensificar sus exportaciones a Irán desde el año 2008, según los registros en ese año las cifras de exportaciones marcaron \$14,000. El año siguiente fueron de alrededor de \$700,000 y cerrando el año 2010 las exportaciones marcaron cifras de \$8,300,000, siendo el principal producto de exportación el banano.

El principal puerto de importación iraní es Bandar Abbas, en el Golfo Pérsico. De allí empieza la cadena de distribución a través del sistema de bazares (grandes mercados). En el caso del banano, el producto es transportado en contenedores refrigerados a los centros de conservación y maduración, desde donde es distribuido a los mercados mayoristas de frutas.

El precio de venta será bajo contrato anual a 8 dólares FOB (Free On Board), puesto en el barco que saldría desde el puerto de Puerto Bolívar de la ciudad de Machala provincia de El Oro con destino a el puerto de Bandar Abbas con un tiempo de viaje de alrededor de 40 días por medio de la empresa naviera Mediterranean Shipping Company, Según Jorge Alex Serrano gerente de la exportadora Oro Banana S.A., actualmente la séptima a nivel nacional, el precio de mercado es de 11 dólares por caja, pero para tener una mejor penetración de mercado se decidió venderla a 8 dólares por caja.

El canal de distribución que se manejaría sería por tierra desde la Finca Agrícola Continental hasta la carretera principal que conduce a la ciudad de Machala, luego de esto los camiones se trasladarían 40 km aproximadamente hasta el puerto de Puerto Bolívar donde salen todas las embarcaciones hacia los diferentes destinos, debido a la mala calidad de camino que existe en la vía desde la finca hasta la carretera principal el producto tarda alrededor de 1 hora en llegar a puerto, aquí el banano es desembarcado y pasa a los contenedores por medio de monta carga, cada pallet contiene 48 cajas de banano, el contenedor es encendido ya que son refrigerados, la unidad de antinarcóticos procede a revisar el cargamento para verificar que no haya droga dentro del contenedor, el siguiente paso es cerrar el contenedor y ponerle los sellos correspondientes. Se llena la guía de la compañía naviera y se paga el respectivo monto para que el contenedor sea puesto en el barco. En el cuadro 1, se representa las exportaciones que hubieron en Irán en el año 2010 y se observa que el producto que más importa es el banano de variedad Cavendish Valery.

Cuadro 1. Total de exportaciones a Irán en toneladas y miles de dólares.

Exportación Ecuador a Irán año 2010				
Subpartida Nandina	Descripción Nandina	Toneladas	MILES FOB-DÓLAR	%/ TOTAL FOB-DÓLAR
803001200	BANANO TIPO <<CAVENDISH VALERY>>	20918.07	8049.07	96.76
2007999200	PURES Y PATATAS DE BANANO	349.82	163.67	1.97
4407220000	VIROLA, IMBUIA Y Balsa	6.07	85.15	1.03
2008999000	DEMÁS FRUTOS PREPARADOS O CONSERVA	36.8	18.4	0.23
603110000	ROSAS	0.45	2.48	0.03
Total	# Partidas 5	21311.21	8318.77	100

Juan Andres Del Salto Millan (12187)

En la figura 4 se representa el total de importaciones iraníes del año 2011 en dólares americanos y demuestra que el banano tipo Cavendish Valery es el más solicitado en este mercado.

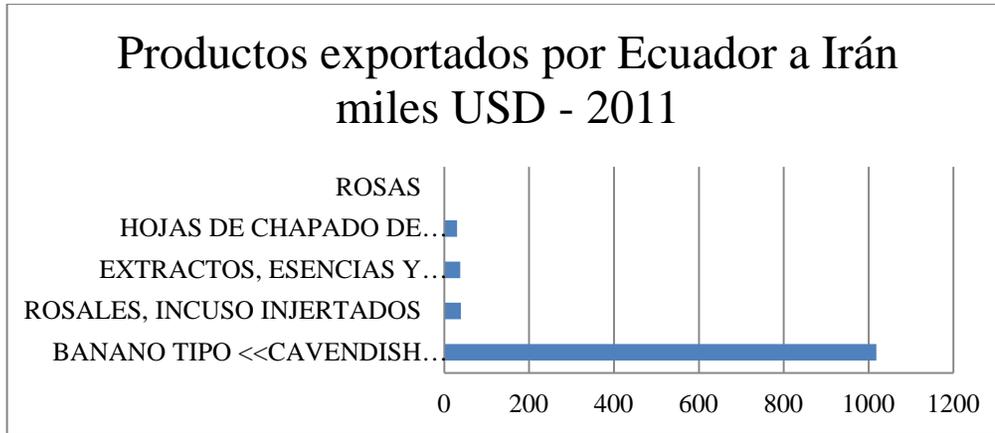


Figura 4. Productos exportados por Ecuador a Irán miles USD-2011.
Juan Andres Del Salto Millan (12187)

Los aranceles puestos por Irán para el banano son relativamente bajos en relación a los otros productos importados desde Ecuador. En el cuadro 2, se tiene una lista de productos con aranceles en los que resalta el banano con solo 4% de arancel, por el contrario, las rosas tienen el 100% de arancel por lo que se asume que ellos producen rosas y quieren proteger a sus productores.

Cuadro 2. Lista de aranceles interpuestos por Irán para Ecuador.

Producto	Arancel
Aceites comestibles:	4-80%
Atun congelado:	15%
Aton en lata:	30%
Banano:	4%
Cacao en grano:	30%
Cacao en polvo:	25-75%
Café sin tostar:	4%
Café tostado:	15-30%
Camarón congelado:	30%
Concentrados de frutas (200830 - 200899)	45-55%
Concentrados de frutas (200911 - 200990)	15-80%
Chocolate:	65-75%
Frutas en conservas:	45%
Madera de balsa:	4%
Manteca de cacao:	15%
Pasta de cacao:	15%
Pesca blanca congelada:	10-30%
Piñas en conservas:	50%
Polvo de cacao:	25-75%
Rosas:	100%
Sustitutos de manteca de cacao	10%

Fuente: Pro Ecuador.

Análisis Foda.

Fortalezas:

- El banano ecuatoriano es reconocido por su calidad y sabor, y el preferido por los mercados más exigentes. Es por esto que según la FAO, el Ecuador es el primer exportador de banano del mundo, así la empresa Jadcity S.A., tendrá un plus a la hora de vender el producto.
- Tierra y clima aptos para el cultivo; Ecuador cuenta con provincias propicias para el cultivo de Banano como la provincia de El Oro donde según banascopeo (guía ecuatoriana de proveedores e insumos) la temperatura promedio para un óptimo crecimiento de la planta es de 18 a 35 grados Celsius y con una precipitación mensual entre 120 a 150 mm de agua. En la provincia de El Oro se genera el 42% de la producción total. Agrícola Continental está ubicada en esta provincia, el clima es óptimo para poder obtener producto de calidad.
- No hay que realizar ningún tipo de inversión fuerte ya que toda la finca está establecida con toda su área sembrada y en producción, y cuenta también con las instalaciones para empaque.
- Facilidad de empaquetado y etiquetado.

- Aceptación en el mercado: El banano tipo Cavendish Valery es el más consumido a nivel mundial y el más producido, la empresa Jadcity S.A. tiene sembrado esta variedad en su totalidad.

Oportunidades:

- La buena relación que existe entre los gobiernos actuales de Ecuador e Irán y los nuevos tratados que se están firmando hace que las negociaciones sean más fructíferas.
- Imposibilidad de sembrar banano en Irán y fuerte demanda de este producto.
- Irán cuenta con una población extensa y una gran aceptación por el banano ecuatoriano, ya que es un producto accesible y de fácil consumo.
- Según Stephenson Bravo en un supermercado ubicado en la ciudad de Teherán se vendían alrededor de 100 cajas de banano diarias.
- Bajos aranceles que benefician a la exportación de banano.
- Se puede mejorar la producción total de la finca implementando mejoras en planes de manejo, gracias al incentivo de este nuevo mercado.

Amenazas:

- La inestabilidad política de Irán ante la sociedad internacional y el bloqueo económico que éste ejerce sobre el mismo, hace que las negociaciones sean más difíciles de realizar.
- Se tiene el riesgo de que cuando el contenedor de banano es enviado, el importador de éste no pague por el producto y estafe al exportador. No han existido antecedentes de esto en este mercado.
- Debido a que no se produce un producto diferenciado existe mucha competencia ya que es un mercado nuevo, los principales competidores son Filipinas y Guatemala.
- Las enfermedades del banano tal como la Sigatoka Negra (*Mycosphaerella fijiensis*) hacen que los rendimientos bajen considerablemente si no se pueden aplicar los correctivos que señala el paquete tecnológico.
- Los fuertes inviernos que llegan a la zona de la empresa Jadcity S.A. podría causar daños y pérdidas en la producción.
- La inflación iraní es de 11.1%, esto limitaría la compra de una mayor cantidad de banano.
- El embargo económico que pesa sobre Irán limita el poder de negociaciones.
- Devaluación del rial dificultaría las importaciones de banano ecuatoriano.

Debilidades:

- La empresa Jadcity S.A. cuenta con una merma del 4% en el área de cosecha ya que los encargados de la misma no toman los debidos cuidados a la hora de realizar el trabajo.
- La distancia de la finca hacia el puerto es extensa, toma alrededor de una hora llegar a puerto.
- Si el proyecto es ejecutado por Agrícola Continental entraría en considerable desventaja porque el 98% de banano que se importa a Irán proviene de Filipinas y Guatemala.
- Alto nivel de competitividad frente a otras empresas exportadoras, Agrícola Continental no puede competir con este tipo de empresas.
- La empresa cuenta con capital suficiente para realizar las exportaciones a precio FOB pero si el comprador pidiera que se venda la fruta a precio CIF, no se cuenta con el capital necesario ya que entrarían costos como el del transporte.

Matriz DOFA. Luego de realizar el análisis FODA, se procedió con una matriz DOFA para conocer objetivos estratégicos en los cuales se debe poner atención y también como podemos potencializar oportunidades, el cual se muestra en el (Anexo2).

Análisis de las Fuerzas de Porter: Entrada potencial a competidores. El Mercado iraní tiene una demanda alta del producto por la población existente en ese país, pero varios de los profesionales involucrados en el campo de la exportación de banano no tienen como opción el negocio de ingresar a este rubro, esto se conoce por entrevistas realizadas a Stephenson Bravo quien fuera jefe de la oficina comercial de Ecuador en Irán y a Jorge Alex Serrano gerente general de una de las exportadoras de banano más grandes del país.

También es importante tomar en cuenta los países que compiten con la empresa Jadcity S.A. y Ecuador en general, estos son dos; Filipinas y Guatemala, que por tener ventajas logísticas pueden ofrecer producto a un mejor precio. Existen muchas barreras de ingreso al mercado.

Rivalidad de competidores actuales. Actualmente existen más de 30 exportadoras de banano en el Ecuador, con un volumen de producto bien alto que juntas exportan alrededor 284'587,549 cajas de banano anuales. De los países latinoamericanos que exportan a Irán o podrían empezar a exportar se encuentra Guatemala, Honduras y Costa Rica por las condiciones climáticas parecidas a la de Ecuador.

Se presenta en el cuadro 3, la lista de las exportadoras de banano registradas en la asociación de exportadores de banano del Ecuador en el año 2011 donde indica la

distribución de exportaciones que realizan estas empresas. Existe alto índice de rivalidad entre competidores actuales.

Cuadro 3. Cuadro de compañías exportadoras de banano

COMPAÑIAS EXPORTADORAS DE BANANO			
Año 2011			
(Cajas) SM 52			
	COMPANIA	Total	%
1	Ubesa	32.857.225	11,55
2	Pacific Crown Fruit	24.484.699	8,60
3	Bananera Continental	22.417.467	7,88
4	Fruitstylelife	17.293.131	6,08
5	Reybanpac	16.651.958	5,85
6	Oro Banana	14.932.134	5,25
7	Brundicorpi	14.898.790	5,24
8	Ecuagreenprodex	10.013.320	3,52
9	Asoagribal	9.843.810	3,46
10	Sertecban	9.105.534	3,20
11	Proneban	8.639.307	3,04
12	Nelfrance	6.962.640	2,45
13	Tecniagrex	6.123.189	2,15
14	Cabaqui	4.812.592	1,69
15	Exp. Soprisa	4.072.063	1,43
16	Sevenseas Corp.	3.635.532	1,28
17	Exp. Machala	3.554.023	1,25
18	Ribaki	3.340.213	1,17
19	Sentilver	3.145.083	1,11
20	Forzafrut	3.055.075	1,07
21	Don Carlos Fruit	3.050.336	1,07
22	Fruta Rica	2.905.280	1,02
23	Agroprestigio	2.889.630	1,02
24	Frutadeli	2.203.346	0,77
25	Delindecsa	2.069.908	0,73
26	Banana Exchange	2.002.640	0,70
27	Jorcorp	1.913.764	0,67
28	Agropromo	1.770.561	0,62
29	Piñas Ricas del Ecuador	1.770.479	0,62
30	Otras	44.173.821	15,52

Fuente: AEBE

Existencia de productos sustitutos. Dentro de los que son productos sustitutos se puede incluir a las frutas frescas en especial las que proporcionan un mayor nivel de potasio como el banano. La selección de estas frutas dependerá mucho del precio de mercado. Por lo que el único producto sustituto que presentaría el banano serían las frutas para postres. Existen pocos productos sustitutos.

Poder de negociación de los proveedores. En el Ecuador existen alrededor de 150.000 hectáreas sembradas en el Ecuador según la FAO, considerando la gran cantidad de plantaciones que existe y teniendo en cuenta la región donde estará ubicada la plantación se tendría varios proveedores en la ciudad de Machala, por medio de investigaciones se detectó que existen alrededor de 15 casas comerciales en esta ciudad por ende la capacidad de negociación estaría dada por la compañía Jadcit S.A.

Poder de negociación de los clientes. Considerando las características de mercado y la gran cantidad de países que ofrecen banano según datos de Trade Map y el jefe comercial de Ecuador en Irán, los clientes tendrían la capacidad de elegir la fruta proveniente de donde él considere más conveniente, por ejemplo de Filipinas Guatemala o Ecuador por esta razón se debe ofrecer un producto de buena calidad y precio de tal manera que los compradores vean al banano de la empresa Jadcit como una opción atractiva al momento de realizar el negocio. Existe poco poder de negociación con los clientes.

Determinación de la estrategia del negocio.

Visión. La Visión de la empresa es ser una exportadora de renombre que mantenga un producto de calidad a lo largo de todo el año.

Misión. La misión de la empresa es brindar un producto de calidad a sus clientes con una responsabilidad social y ambiental, así mismo crecer como empresa y siempre estar innovando tratando de abrir nuevos mercados.

Objetivos estratégicos. Para obtener los objetivos estratégicos utilizados en este plan de negocios, se utilizó una matriz DOFA, en donde se describen las intersecciones utilizadas para la determinación de los mismos. El plazo de los objetivos estratégicos.

- Establecer un programa de mejoras en el manejo de la finca para reducir la merma a un 2%.
- Incentivar al mercado iraní por medio de entidades gubernamentales para que consuman el producto ecuatoriano y así la finca Agrícola Continental pueda vender su producto sin problemas.

- Poder ganar mercado con la ayuda de brokers o intermediarios para que nuestra fruta se pueda distribuir.
- Una tierra apta para un óptimo cultivo y las buenas relaciones entre gobiernos hace más fácil la apertura de un nuevo mercado y da mayor oportunidad a que más productores y exportadores quieran negociar con Irán ya que existe mayor facilidad de negociación.

Definición del equipo de dirección. Jadcity S.A., está constituida como una empresa de sociedad anónima, con dos accionistas, Juan Andrés Del Salto y Wilson Del Salto, otras personas interesadas en invertir y ser socios en el negocio podrán hacerlo. Inicialmente los accionistas aportarán el capital inicial, y en un futuro, si existe alguna persona interesada en invertir podrá hacerlo.

Dentro de las necesidades de personal que se requeriría en la empresa están: Consejo Directivo, Gerencia del Proyecto, Departamento de Contabilidad, secretaria, administrador de campo y empleados de campo.

Funciones del equipo de dirección. Las funciones que realizarían cada miembro del equipo de dirección dentro de la empresa serian las siguientes:

- Consejo Directivo: Establecer las metas y estrategias correspondientes para que el proyecto se pueda realizar de la mejor manera, para estos es necesario que los accionistas conozcan de exportaciones o mercados internacionales para que puedan aportar en las decisiones del consejo directivo.
- Gerencia del proyecto: Este se encarga de buscar nuevos mercados, dirección y administración de la empresa, supervisión de las áreas de producción y logística. Este será Juan Andrés Del Salto, quien será capacitado constantemente para la gerencia de proyectos de exportación.
- Departamento de contabilidad: Se realizará la contratación de un contador por honorarios, el cual trabajará dos veces por semana y dentro de sus funciones esta la administración de los flujos contables y financieros de la empresa, archivo de todas las transacciones realizadas por la empresa, actualización de políticas tributarias y fiscales pertinentes para la empresa.
- Secretaria: Manejará la documentación de la empresa, manejo de la cartera de clientes y proveedores. También deberá realizar los roles de pago con los que se procederá a pagar a los empleados de la finca y todas las personas que trabajen para la compañía. Este puesto lo obtendrá una persona debidamente capacitada

para el puesto, que maneje el idioma inglés y con experiencia en el área de exportaciones.

- **Administrador de campo:** Esta persona preferiblemente debe ser ingeniero agrónomo, será la encargada de administrar la gente y la producción de la finca Agrícola Continental, así mismo, estará a cargo de la repartición de sueldos a los diferentes empleados de la finca.
- **Empleados de finca:** serán encargados de la producción de campo, todo lo que tenga que ver con la fertilización y diferentes actividades relacionadas con el cultivo de banano.

Organigrama.

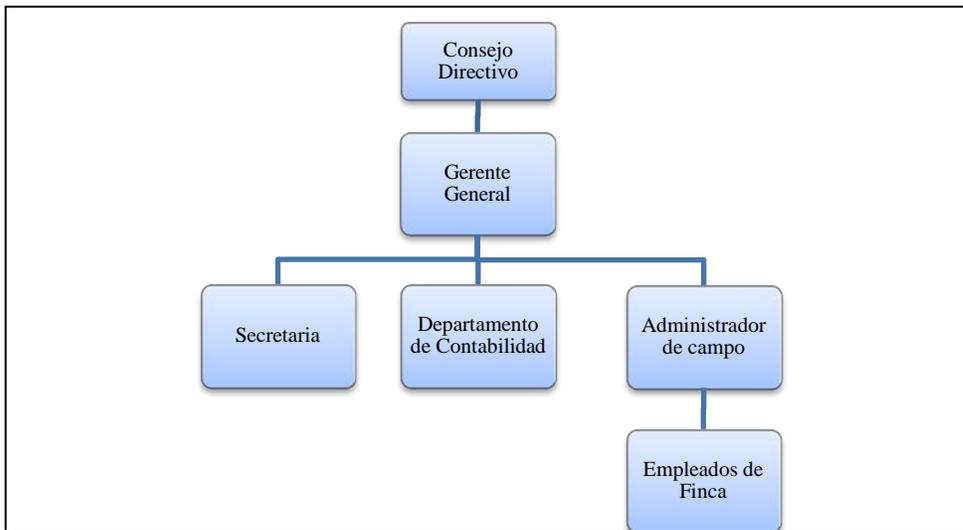


Figura 5. Organigrama.

Análisis técnico.

Ubicación. Agrícola Continental, una hacienda de 60 hectáreas productivas perteneciente a la empresa Jadcity S.A., ubicada en el área de págua en la provincia de El Oro.

Tamaño del negocio. La empresa Jadcity S.A., por medio de la finca Agrícola Continental produce alrededor de 2,500 cajas de banano promedio en un área de 60 hectáreas, produciendo 42 cajas de banano por hectárea. La empresa tiene como meta que para finales del año 2013 que la finca pueda producir 2,700 cajas semanales.

Flujo de proceso. Como la finca está ya en producción total según Wilson Del Salto, experto en la producción del cultivo y accionista propietario de la empresa, no se debe realizar ningún tipo de siembra. La siembra ya hecha podrá durar comercialmente hablando la cantidad establecida de tiempo para evaluar el proyecto, o sea, los 5 años, es decir, no se necesitara hacer ningún tipo de resiembras o cambios en la plantación ya establecida. Se aplica una fertilización periódica tres veces al mes donde se le da a la planta todos los nutrientes necesarios para su buen desarrollo. Normalmente para un buen crecimiento de la planta se realiza el llamado deshije, existen tres tipos de hijos según Banascopio (2010).

Los hijos de espada o puyones son los que nacen profundos y alejados de la base de la planta madre, crecen fuertes y vigorosos. El follaje termina en punta, de ahí su nombre y es el mejor ubicado.

Los hijos de agua son los que desarrollan hojas anchas a muy temprana edad debido a deficiencias nutricionales. Siempre deben ser eliminados y se utilizan cuando hay un solo hijo de espada.

Los rebrotes son los hijos que vuelven a brotar luego de haber sido cortados, también desarrollan hojas anchas prematuramente y se parecen a los hijos de agua con la diferencia que se nota la cicatriz donde se hizo el corte. La rapidez de crecimiento de estos rebrotes decide la frecuencia de los deshijes.

El apuntalado es otra de las practicas que se manejan para evitar que la planta caiga y que el fruto se estropeeé.

El enfunde es algo fundamental en el banano ya que proporciona una protección al racimo de insectos, de las hojas y de productos químicos, proporcionando una fruta limpia y de mayor calidad. El enfunde se hace cuando se abre la mano y la tercera bráctea de la inflorescencia a caído, cada vez q se enfunda se pone una cinta de color donde el color de la cinta identifica el tiempo en el que el lote será cosechado.

El desmane se basa en cortar la última mano del racimo o también llamada falsa mano, esto se hace ya que se conoce que esta mano no cumplirá con los requerimientos de tamaño mínimo para poder exportar, por lo que se elimina. Esto se realiza cuando los frutos se ponen en dirección hacia abajo, esto se hace manualmente sin usar ningún tipo de herramientas.

Posteriormente los cortadores cortan el racimo de banano de la planta para que los arrumadores receptan el racimo y lo llevan a las garruchas y los garrucheros jalan el banano hacia la planta de empaque a la plantación donde se va a cosechar. El cortador procede con el codón, herramienta para cortar el racimo, a cortar el mismo y el arrumador muy suavemente agarrando la punta pone el racimo en la cuna (herramienta para cargar el racimo de banano) y luego pasa a llevar el racimo a las garruchas. Una vez en las garruchas forman un grupo de 20 a 25 racimos y el garruchero lo lleva al patio de racimos, aquí se califica y se desflora el racimo. Se pasa a lavar los racimos con

detergente, agua y cloro granulado con ayuda de una manguera a presión para limpiarlo de cualquier insecto o suciedad que pueda hacer rechazar el racimo del embarque. Una vez hecho todo esto el banano pasa a la tina de desmane aquí los picadores seleccionan los cluster y las cuñas y estos pasan a la siguiente tina que es de desleche, aquí el banano se queda unos 20 minutos, luego se pesa para que después pase al área de fumigado, se prosigue a pegar las etiquetas con el nombre de la empresa. Los embaladores proceden a empacar el banano en las cajas, estas cajas pesan alrededor de 45 lbs. 42 lbs. de banano aproximadamente y 3 libras de caja, luego el tapador pone las tapas de la caja y comienzan a formar los pallets de 48 cajas cada uno.

Una vez en el camión se lleva la fruta a puerto donde se baja con monta cargas y pasan los pallets a los contenedores aquí los agentes de antinarcóticos revisan el contenedor por si hay algún tipo de droga, luego se procede a cerrar el contenedor con los sellos respectivos. Se paga la grúa para que embarquen los contenedores al barco.

Los costos totales de la empresa para producir y exportar son de \$848,518.86, donde los costos fijos totales equivalen a \$549,496.12 y los costos variables totales son de \$299,022.74. Se determinó el punto de equilibrio en volumen de cajas de banano de la empresa conociendo que el precio de venta unitario es de \$8 y los costos variables unitarios son de \$2.30, con esto el punto de equilibrio es de 96,406 cajas anuales lo que representa el 74% de la producción total del proyecto, es decir, se requiere producir y vender casi las tres cuartas partes de la producción proyectada para cubrir los costos.

Análisis financiero:

Inversiones en activos Fijos. La inversión necesaria para poner en marcha el proyecto de comercialización es de \$150,171.64 dólares por lo que será financiado en su totalidad por parte de los socios accionistas de la empresa y no se utilizará financiamiento por medio de préstamos bancarios. Vale decir que la inversión es el capital de trabajo y por eso es sumamente baja ya que no se necesitan hacer ninguna construcción y mejoras a nivel de infraestructura ni compra de maquinaria. La inversión se calculo por el método de periodo de desfase que consiste en el producto de los días tarda el primer pago por el dividendo de la suma de los costos totales y los impuestos sobre 365 días del año.

Depreciación en activos fijos e intangibles. Se calculó la depreciación de la maquinaria de la finca con el método lineal a 10 años y de infraestructura a 20 años estimando una depreciación anual de \$7880.

Flujo de Caja. El flujo de caja fue evaluado para un periodo de cinco años, utilizando un costo de oportunidad del 20%, tomando en cuenta la tasa activa de interés actual en el Ecuador y el riesgo que tiene la ejecución de ese proyecto en el Ecuador. En el (Anexo 6), incluye el flujo de caja.

Índices Financieros. Según lo indicado en el cuadro, el Valor Actual Neto (VAN), para este proyecto es positivo con un valor de \$288,359.39 dólares, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 84% sobre la inversión, el período de recuperación de la inversión es de 11.52 meses. El motivo por el cual el VAN y la TIR son elevados es porque la inversión es el capital de trabajo ya que la empresa y la finca ya se encuentran constituidas como tal y en funcionamiento y no necesitan inversión de ninguna clase. El proyecto según los índices financieros utilizados es rentable y viable en su totalidad.

Cuadro 4. Índices financieros.

Índices	Valor
VAN (\$)	288,359.39
TIR (%)	84
Tasa de descuento (%)	20
PRI (meses)	11.52

Análisis de sensibilidad. Después de realizar el análisis, se pudo determinar que el proyecto de exportación comienza a obtener un VAN negativo cuando los costos se mantienen y la producción se reduce en un 15%, al igual que cuando se mantiene la producción y aumentan los costos en un 15%.

Análisis legal. Para la determinación de los requisitos legales se tomaron en cuenta los procedimientos para poder exportar, implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad, normas y procedimientos de comercialización de productos, se utilizó información del SENA (Aduanas del Ecuador).

Tipo de sociedad. Se utilizará la modalidad de sociedad anónima, conformada por dos o más accionistas, la compañía se podrá establecer con el capital mínimo autorizado que determina la escritura de constitución mínimo \$800, las compañías anónimas consideran como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas. La junta general de accionistas es el órgano supremo de la compañía. Sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables, esta formado por las aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Requisitos y trámites para la exportación de productos desde el Ecuador. Se realiza desde la página web de la Aduana del Ecuador o SENA, el procedimiento para poder exportar es el siguiente:

Obtener el registro del exportador:

Para obtener el registro como exportador antes la Aduana, se deberá gestionar previamente el RUC en el servicio de rentas internas, una vez realizado este paso se deberá:

1. Registrar los datos ingresando en la página: www.aduana.gob.ec , link: OCE'S (Operadores de comercio exterior), menú: Registro de datos y enviarlo electrónicamente.
2. Llenar la solicitud de concesión/reinicio de claves que se encuentra en la misma página web y presentada en las ventanillas de atención al usuario del SENA, firmada por el exportador o representante de la Cia. Exportadora. Recibida la solicitud se convalidan con los datos enviados en el formulario electrónico, de no existir novedades se acepta el registro. Una vez obtenido el registro se podrá realizar la transmisión electrónica de la Declaración de Exportación.

Elaborar una declaración de exportación:

Es un formulario de declaración aduanera única de exportación en el que todas las exportaciones deben ser presentadas, siguiendo la instrucciones contenidas en el manual de despacho de exportaciones para ser presentada en el distrito aduanero donde se formaliza la exportación junto con los documentos que acompañen a la misma.

Documentos que acompañan a la declaración de exportación:

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando proceda).
- Certificado de origen. (cuando proceda).
- Documento de transporte.
- Orden de embarque impresa.

Tramites:

Fase de pre-embarque. Se inicia con la transmisión y presentación de la orden de embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar, utilizando para el efecto el formato electrónico de la orden de embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura comercial.

Una vez aceptada la orden de embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga de recinto aduanero donde se registrará el ingreso a zona primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final. Existe la posibilidad que ante una restricción o control solicitado por otras instituciones reguladoras o por control aduanero, ciertas mercancías requieran cumplir una formalidad aduanera adicional antes de ser embarcadas.

Fase de post-embarque. Se presenta la DAU definitiva (código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, en un plazo no mayor a 30 días hábiles posteriores al embarque de las mercancías. Para las exportaciones por vía aérea de productos perecibles en un estado fresco podrá presentarse una sola Declaración Aduanera, para varios embarques hacia un mismo destino, realizados dentro de un mismo mes. Esta declaración y sus documentos de acompañamiento y de soporte deberán presentarse hasta 15 días posteriores a la finalización del mes.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes. El SICE validará la información de la DAU contra la del manifiesto de carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el número de refrendo de la DAU. Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana deberán presentarla con los documentos que acompaña la misma. Se deberá considerar que la norma contempla que hasta que este listo el nuevo sistema informático, la DAU de exportación y sus documentos de acompañamiento y soporte deben ser entregados físicamente a la administración aduanera correspondiente. Así mismo se aclara que los tiempos de transmisión y entrega de documentos físicos se ajuntarían cuando se encuentre implementando el nuevo sistema informático.

Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas al tipo de sociedad.

Dentro de las implicaciones que se deben tomar en cuenta al momento de realizar el plan, se debe conocer que las obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, para lo cual se procederá a la obtención de un RUC para el tipo de negocio. Para las implicaciones comerciales se realizarán afiliaciones a la Cámara de Comercio de Machala y a la Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador con el fin de ser una empresa registrada dentro de cada una de estas organizaciones y además tener el respaldo que estas organizaciones brindan. Finalmente se procederá a obtener un número patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con el fin de cumplir con las aportaciones correspondientes a cada uno de los empleados.

Análisis ambiental. Para el análisis ambiental se investigó la obtención de una licencia ambiental requerida para la ejecución de un proyecto, que cause impacto ambiental. A continuación se mostrara cuáles son los requisitos para poder obtener este tipo de licencia.

Procedimiento.

1. El proponente debe solicitar al subsecretario de calidad ambiental, el Certificado de intersección con el sistema de áreas protegidas (SNAP), bosques protectores (BP) y patrimonio forestal del estado. Esta solicitud debe contener:
 - Fecha de la solicitud del Certificado de Intersección.
 - Razón Social del Proponente.
 - Apellidos y Nombres del Representante Legal.
 - Dirección.
 - Ciudad.
 - Calle No.
 - Teléfono No.
 - E-mail.
 - Nombre del Proyecto.
 - Actividad y una breve descripción del proyecto.
 - Ubicación del Proyecto en coordenadas UTM.
 - Papeleta de depósito en la Cuenta Corriente del Ministerio del Ambiente No. 0010000793 en el Banco Nacional de Fomento, de la tasa correspondiente de US/ 50.00, de conformidad con lo dispuesto en el Libro IX del Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria (TULAS).
 - Esta solicitud debe ser suscrita por el representante legal.
2. La subsecretaría de calidad ambiental del ministerio del ambiente, emitirá el certificado de intersección del proyecto con el sistema nacional de áreas protegidas (SNAP), bosques protectores (BP) y patrimonio forestal del estado (PFE) adjuntando el mapa correspondiente y la referencia del No. de expediente asignado, el cual deberá ser mencionado por el proponente en futuras comunicaciones.
3. El Proponente debe solicitar al ministro del ambiente, la aprobación de los términos de referencia (TdR) para la elaboración del estudio de impacto ambiental y plan de manejo ambiental para proyectos nuevos, para actividades en funcionamiento deben presentar los términos de referencia para la elaboración de la auditoría ambiental de situación y el plan de manejo Ambiental. Esta solicitud debe contener:
 - Fecha de la solicitud de los términos de referencia.
 - Razón social del proponente.
 - Nombre del proyecto.
 - Referencia No. de expediente asignado al trámite al obtener el certificado de intersección.
 - Términos de referencia (TdR) (documento escrito y en medio magnético (WORD); una copia si NO INTERSECTA con el SNAP, 3 copias SI INTERSECTA con el SNAP).

- Constancia debidamente documentada de que los TdR fueron puestos en conocimiento de la ciudadanía, según los mecanismos de Participación Ciudadana establecidos en el Libro VI del TULAS.
4. La subsecretaría de calidad ambiental del ministerio del ambiente, analizará los TdR y notificará al Proponente con su aprobación o con las observaciones si las hubiere, que deberán ser atendidas por el proponente hasta lograr su aprobación.
 5. El proponente debe solicitar al ministro del ambiente, la aprobación del estudio de impacto ambiental (EIA) y el plan de manejo ambiental del proyecto (PMA), para proyectos nuevos, para el caso de actividades en funcionamiento la auditoría ambiental y el plan de manejo ambiental. Esta solicitud debe contener:
 - Fecha de la solicitud del estudio de impacto ambiental.
 - Razón social del proponente.
 - Nombre del proyecto.
 - Referencia No. de expediente asignado al trámite al obtener el certificado de intersección.
 - EIA y PMA (documento escrito y en medio magnético (textos en WORD, mapas en formato JPG); una copia si NO INTERSECTA con el SNAP, 3 copias SI INTERSECTA con el SNAP).
 - Constancia debidamente documentada de que el EIA y PMA fueron puestos en conocimiento de la ciudadanía, según los mecanismos de participación ciudadana establecidos en el Libro VI del TULAS.
 - Copia de la factura que certifique el costo del EIA y PMA.
 - Papeleta de depósito en la Cuenta Corriente del Ministerio del Ambiente No. 0010000793 en el Banco Nacional de Fomento, de la tasa correspondiente al 10% del costo del EIA y PMA, de conformidad con lo dispuesto en el Libro IX del Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria (TULAS).
 6. La subsecretaría de calidad ambiental del ministerio del ambiente evaluará los estudios y notificará al proponente con la aprobación del EIA y PMA o con las observaciones si las hubiere, que deberán ser atendidas por el proponente hasta lograr su aprobación.
 7. El proponente debe solicitar al ministro del ambiente, la emisión de la licencia ambiental para la realización del proyecto. Esta solicitud debe contener:
 - Fecha de la solicitud de la licencia ambiental.
 - Razón social del proponente.
 - Nombre del proyecto.
 - Referencia No. de expediente asignado al trámite al obtener el certificado de intersección.
 - Cronograma valorado de ejecución del PMA anual. (en caso de proyectos a ejecutarse en un tiempo menor a un año, cronograma por los meses de duración).
 - Certificación del costo total del proyecto.

8. La subsecretaría de calidad ambiental del ministerio del ambiente notificará al Proponente con el valor de la tasa por emisión de la licencia ambiental, que corresponde al 1 por mil del costo total del proyecto y la tasa por el primer año de seguimiento y monitoreo al PMA según lo establecido en el libro IX del TULAS.
9. El Proponente deberá remitir a la subsecretaria de calidad ambiental del ministerio del ambiente lo siguiente:
 - Razón social del proponente.
 - Nombre del proyecto.
 - Referencia No. de expediente asignado al trámite al obtener el certificado de intersección.
 - Papeleta de depósito en la cuenta corriente del ministerio del ambiente No. 0010000793 en el Banco Nacional de Fomento, de las tasas correspondientes a la emisión de la licencia ambiental y seguimiento y monitoreo.
 - Garantía de fiel cumplimiento del plan anual de manejo ambiental, equivalente al 100% del cronograma anual valorado, a nombre del ministerio del ambiente.
 - Póliza de seguros por daños ambientales o daños a terceros a nombre del ministerio del ambiente.
10. La Subsecretaría de calidad ambiental del ministerio del ambiente inscribirá la licencia Ambiental en el registro de licencias ambientales y notificará y entregará al proponente el original de la licencia ambiental emitida por el ministro del ambiente, que rige desde la fecha de la resolución ministerial, la cual contiene todas las obligaciones y responsabilidades que el proponente asume en materia ambiental por el tiempo de vigencia de la licencia.
11. El proponente deberá tomar en consideración lo dispuesto en el libro IX del TULAS, referente a servicios forestales y de áreas naturales protegidas y biodiversidad silvestre (Licencias Forestales, Permisos de Investigación, etc.

4. CONCLUSIONES:

- La situación actual en el entorno nacional e internacional, donde se ejecutará el proyecto, no permite una correcta y adecuada ejecución, aunque cuenta con un mercado dispuesto a consumir el producto, existen barreras económicas y políticas que no permiten una negociación adecuada.
- El volumen de fruta exportado podría aumentar si se mejora la producción de la empresa.
- La inversión inicial para ejecutar el proyecto sería de \$150,171.64 y el período de retorno sería en 11.52 meses.
- Tomando en cuenta los indicadores financieros VAN \$288,359.39, TIR 84%, el proyecto es rentable en su totalidad.
- Según el análisis de sensibilidad realizado, el proyecto pese a ser rentable y viable financieramente depende mucho de la producción obtenida semanalmente para poder cubrir sus costos.
- Tomando en cuenta el tipo de empresa que representa la compañía Jadcitcity S.A., no existe ninguna restricción legal ni ambiental para su correcto funcionamiento.

5. RECOMENDACIONES

- Firmar o realizar acuerdos comerciales con los posibles compradores de la fruta, así mismo, con los proveedores de las cajas de cartón para garantizar la cantidad de insumos.
- Analizar otras ofertas de compradores potenciales ya que el mercado iraní es muy riesgoso debido a la actual situación política que atraviesa el país.
- Buscar socios con experiencia en exportaciones y que puedan aportar con fruta de calidad para hacer envíos con más volumen de fruta.
- Invertir en otra plantación de banano para así aumentar el volumen de exportaciones en un periodo no mayor a 4 años.

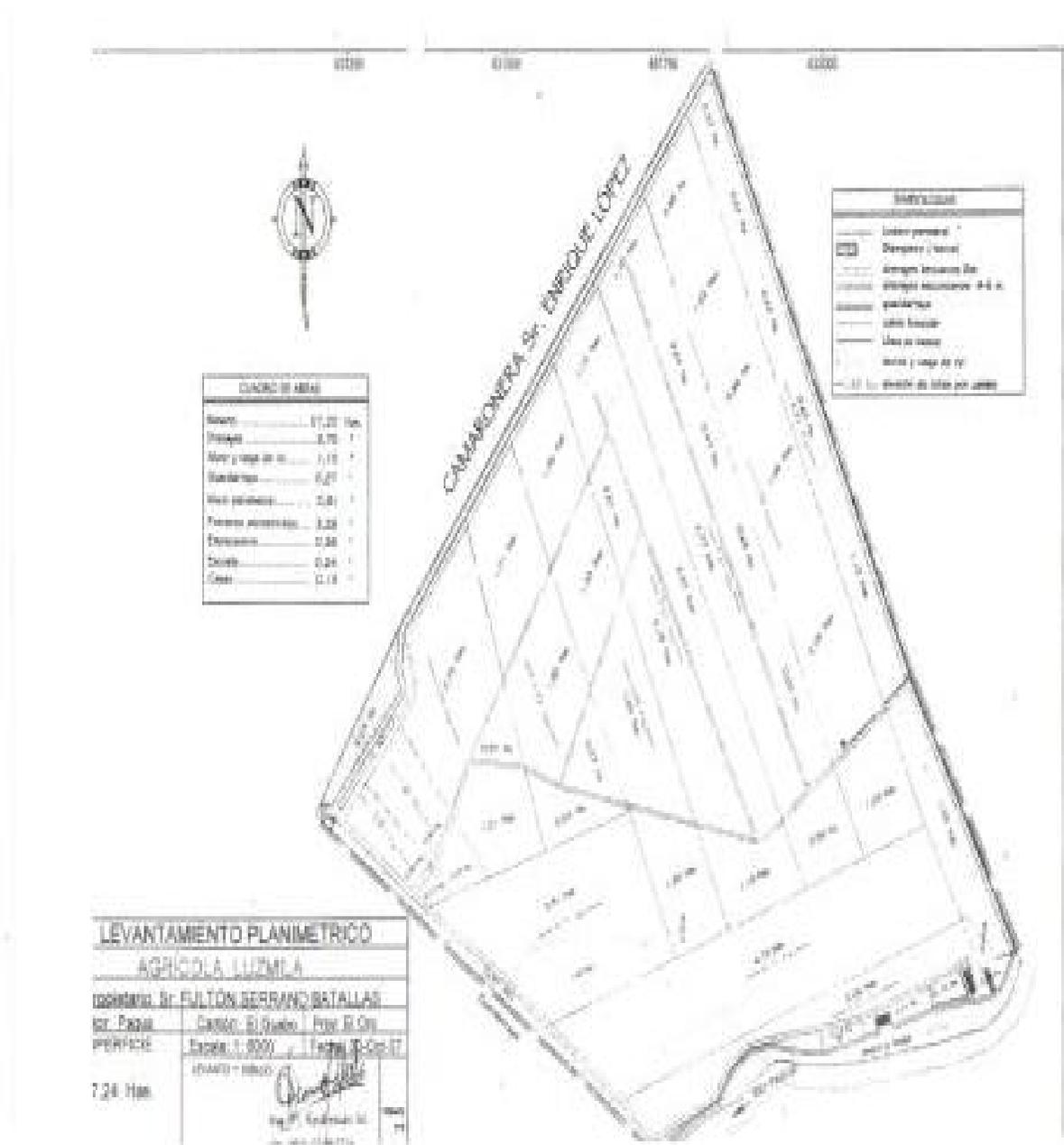
6. LITERATURA CITADA

- Aduanas del Ecuador requisitos de como exportar desde el Ecuador. www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html
- AEBE (Asociación de exportadores bananeros del Ecuador) estadísticas de exportación año 2010-2011, disponible en www.aebe.com.ec
- Ahuja y Walsh. 1989. Ingeniería de Costos y Administración de Proyectos. 1ra Edición. México D.F, Editorial Alfaomega S.A. de C.V. 25p.
- Arias, P., Dankers, Pascal, L., Pilkauskas, P. 2002. La economía mundial del banano 1985-2002 disponible en: www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s05.htm
- BM (Banco Mundial) PIB percapita de Republica Islámica de Irán disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- BBC Mundo 2005 Radiografía De Irán. Disponible en: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_4596000/4596735.stm
- Bravo, S.2012. Exportaciones y métodos de negociaciones a Irán. Ecuador, ex jefe de la oficina comercial de Ecuador en Irán. Comunicación personal y correo electrónico.
- Campo Editorial (Primera guía ecuatoriana de proveedores de insumos y servicios para la producción bananera) pasos para la producción y cosecha de banano. Disponible en: http://www.campoeditorial.com/banascopio/ab_guia_tecnica.html
- CIA (Central Intelligence Agency) Irán “the world factbook” disponible en: [www.cia.govhttps://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ir.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ir.html)

- Del Salto, J.W. 2012. Producción de banano en la provincia de El Oro. Ecuador, productor de banano en la provincia de El Oro. Comunicación personal y correo electrónico
- Ecuador ambiental pasos para obtención de una licencia ambiental en el Ecuador Disponible en: <http://www.ecuadorambiental.com/>
- Indexmundi. Población de Irán Disponible en: <http://www.indexmundi.com/es/iran/poblacion.html>
- Mmree(Ministerio de relaciones exteriores) cuadro de aranceles para Irán disponible en: http://www.mmree.gob.ec/com_exterior/boletines/Boletin_IC_febrero.pdf
- Sapag, N. y Sapag, R. 2000. Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ta edición. Santiago, Chile. McGraw-Hill. 22-31p.
- Serrano, J.A. 2012. Tipos de exportación y negociaciones con compradores. Ecuador, gerente general Oro Banana S.A. Comunicación personal y correo electrónico.
- Sistema De Arancel En UE Vuelve Volatil Precio Del Banano. Ed. El Universo. N.p., 08 Apr. 2011. Disponible en: http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=50623.
- Superintendencia de compañías (empresas de sociedad anónima requisitos) www.supercias.gob.ec
- Trade Map cuadro de países competidores de exportación de banano a Irán disponible en: http://www.trademap.org/tm_light/Country_SelProductCountry.aspx

7. ANEXOS

Anexo 1. Mapa de Finca Agrícola Continental



Anexo 2. Matriz DOFA

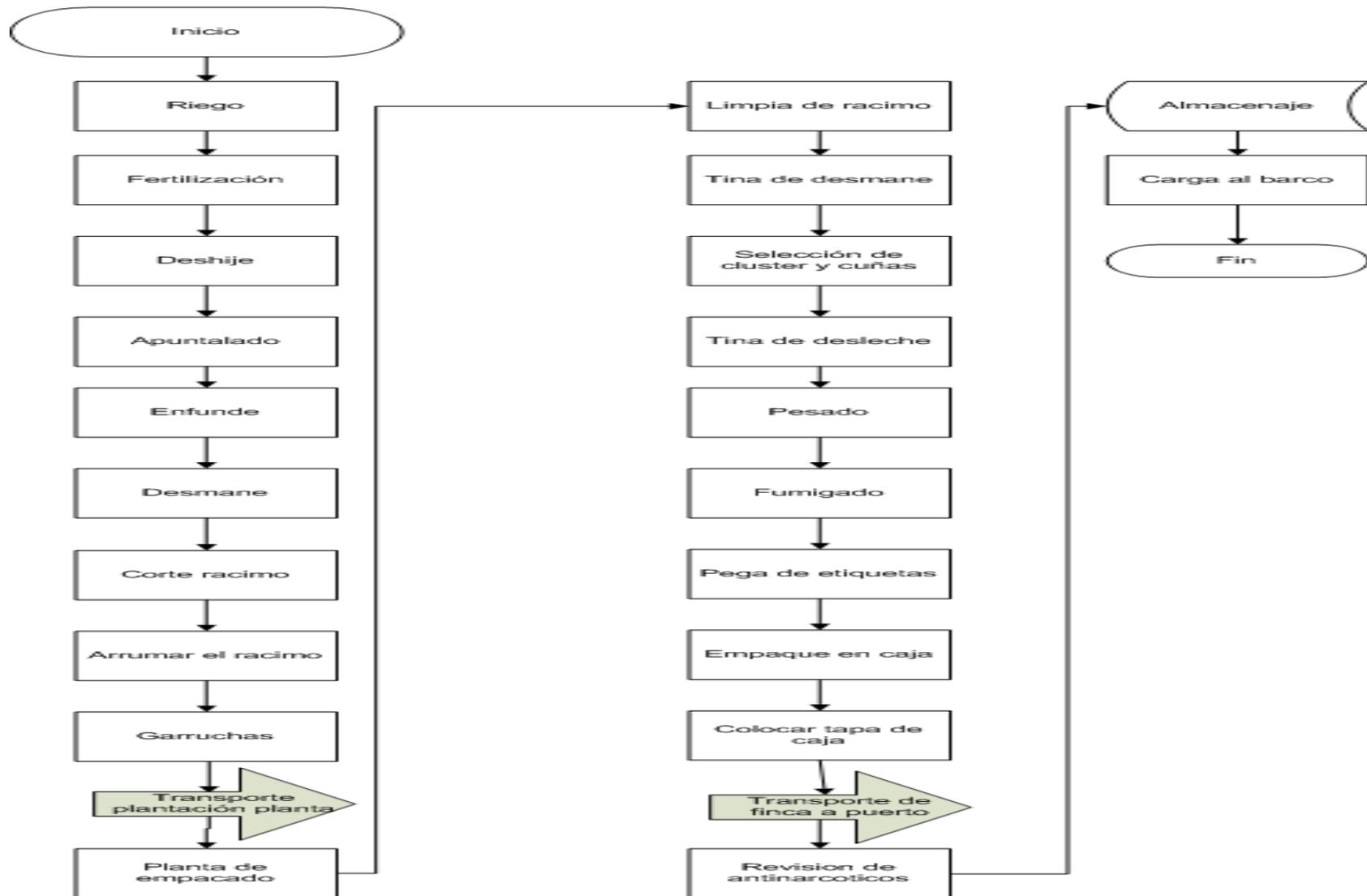
Interacciones	Objetivos Estratégicos
<p>DO</p> <p>Jadcity S.A. cuenta con una merma del 4% en el área de producción.</p> <p>Mejorar la producción total de la finca implementando mejoras en planes de manejo.</p> <p>FA</p> <p>El banano ecuatoriano es reconocido por su calidad y sabor, y el preferido por los mercados más exigentes. Es por esto que el Ecuador es el primer exportador de banano del mundo, así la empresa Jadcity S.A. tendrá un plus a la hora de vender el producto.</p> <p>Debido a que no se produce un producto diferenciado existe mucha competencia ya que es un mercado nuevo, los principales competidores son Filipinas y Guatemala.</p> <p>DA</p> <p>Si el proyecto es ejecutado Agrícola Continental entraría en considerable desventaja por que el 98% de banano que se importa a Irán proviene Filipinas y Guatemala.</p> <p>Debido a que no se produce un producto diferenciado existe mucha competencia ya que es un mercado nuevo, los principales competidores son Filipinas y Guatemala.</p>	<p>Mejorando el manejo de la finca se podría reducir la merma a un 2%.</p> <p>Incentivar al mercado iraní por medio de entidades gubernamentales para que consuman el producto ecuatoriano y así la finca Agrícola Continental pueda vender su producto sin problemas.</p> <p>Poder ganar mercado con la ayuda de brokers o intermediarios para que nuestra fruta se pueda distribuir.</p>

<p>FO</p> <p>Tierra y clima aptos para el cultivo: Ecuador cuenta con provincias propicias para el cultivo de Banano como la provincia de El Oro donde se genera el 42% de la producción total. Agrícola Continental está ubicada en esta provincia, el clima es óptimo para poder obtener producto de calidad.</p> <p>La buena relación que existe entre los gobiernos actuales de Ecuador e Irán y los nuevos tratados que se están firmando hace que las negociaciones sean más fructíferas.</p>	<p>Una tierra apta para óptima para el cultivo y las buenas relaciones entre gobiernos hace más fácil la apertura de un nuevo mercado y da mayor oportunidad a que más productores y exportadores quieran negociar con Irán ya que existe mayor facilidad de negociación.</p>
---	---

Anexo 3 Planes de acción.

Objetivos	Actividades	Metas	Responsables	Tiempo de ejecución
Mejorando el manejo de la finca se podría reducir la merma a un 2%.	Incentivar a trabajadores encargados de la cosecha a que realicen un mejor trabajo mediante de plan de bonos por número de cajas vendidas.	Llegar a obtener una merma menor al 2%.	Administrador de Campo.	1 año después de iniciado el proyecto.
Incentivar al mercado iraní por medio de entidades gubernamentales para que consuman el producto ecuatoriano y así la empresa Jadcity pueda vender su producto sin ningún problema.	Realizar viajes a ferias en Irán para que con la ayuda de entidades del gobierno se pueda mostrar el producto.	Tener lugares en ferias en el país de Irán para mostrar el producto de la empresa y atraer nuevos compradores.	Gerente de Proyecto	6 meses después de iniciado el proyecto.
Poder ganar mercado con la ayuda de brokers o intermediarios para que nuestra fruta se pueda distribuir.	Buscar mercados alternativos para así no depender solo del mercado iraní.	Realizar viajes a otros países para encontrar nuevos mercados donde vender banano.	Gerente del proyecto	Apenas iniciado el proyecto.

Anexo 4. Flujo de proceso.



Anexo 5. Flujo de caja.

	0	1	2	3	4	5
Ventas		1040000	1040000	1040000	1040000	1040000
costo variable		299022.74	299022.74	299022.74	299022.74	299022.74
costos fijos		165155.92	165155.92	165155.92	165155.92	165155.92
costos administrativos		409840.2	409840.2	409840.2	409840.2	409840.2
costos totales		874018.86	874018.86	874018.86	874018.86	874018.86
Depreciación		7880	7880	7880	7880	7880
utilidad contable antes de impuestos		158101.14	158101.14	158101.14	158101.14	158101.14
impuesto sobre la renta		39525.29	39525.29	39525.29	39525.29	39525.29
utilidad neta		118575.86	118575.86	118575.86	118575.86	118575.86
Utilidad neta (+) depreciación		126455.86	126455.86	126455.86	126455.86	126455.86
Inversión capital de trabajo	-150171.64					150171.64
Flujo neto de efectivo	-150171.64	126455.86	126455.86	126455.86	126455.86	276627.50
VAN		\$288,359.39				
TIR		84%				
PRI en años		0.96				
tasa de descuento		20%				

Anexo 6. Matriz de sensibilidad.

Matriz de sensibilidad de rendimientos											
Variaciones de Rendimiento de Producción (cajas/año)											
		\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	\$8.00	
		80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	
variaciones de costo totales/año	%/caja	135200	143650	152100	160550	169000	177450	185900	194350	202800	
	\$699,215.09	80%	231,905	347,260	462,616	577,972	693,327	808,683	924,039	1039,394	1154,750
	\$742,916.03	85%	130,663	246,018	361,374	476,730	592,085	707,441	822,797	938,152	1053,508
	\$786,616.97	90%	29,421	144,776	260,132	375,488	490,843	606,199	721,555	836,910	952,266
	\$830,317.92	95%	-71,821	43,534	158,890	274,246	389,601	504,957	620,313	735,668	851,024
	\$874,018.86	100%	-173,063	-57,708	57,648	243,710	288,359	403,715	519,071	634,426	749,782
	\$917,719.80	105%	-274,305	-158,950	-43,594	71,762	187,117	302,473	417,829	533,184	648,540
	\$961,420.75	110%	-375,547	-260,192	-144,836	-29,480	85,875	201,231	316,587	431,943	547,298
	\$1005,121.69	115%	-476,789	-361,434	-246,078	-130,722	-15,367	99,989	215,345	330,701	446,056
	\$1048,822.63	120%	-578,031	-462,676	-347,320	-231,964	-116,609	-1,253	114,103	229,459	344,814