



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADA DE PITAHAYA
EN EL ESTADO DE NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS



AUTOR

Connie Elizabeth Cedeño Mera

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA COMERCIALIZACIÓN DE MERMELADA DE PITAHAYA EN EL ESTADO DE
NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor guía
Williams Vallejo

Autor
Connie Elizabeth Cedeño Mera

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento de todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Williams Vallejo MBA
C.I.1709267668

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Msc. Christian Diego Pérez Solórzano
C.I 1711254423

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Connie Elizabeth Cedeño Mera

C.I. 1720070349

RESUMEN

El presente plan de negocios, tiene como objetivo determinar la factibilidad de la comercialización de mermelada gourmet de pitahaya en el mercado de Nueva York, Estados Unidos; para lo que es requerida la creación de la empresa Pitajam S.A. La pitahaya es una fruta que tanto por sus propiedades nutritivas, como por su sabor exótico, tiene gran acogida en mercados internacionales; por tal motivo se desarrolla el concepto de la marca “Belle of the night”, nombre bajo el cual también se conoce a la pitahaya en el mercado estadounidense. Bajo esta marca se promocionará una mermelada gourmet, pensada para consumidores de estrato social medio-alto; entre 30 y 60 años, que busquen un producto saludable y que se diferencie de los demás.

La metodología de estudio para el presente proyecto se basa en un análisis del entorno que determina los factores principales que influyen para su desenvolvimiento, así como en un análisis del cliente que determina su comportamiento de compra; de manera que sea posible identificar estrategias efectivas, sustentadas mediante la elaboración de un plan de marketing que permita la introducción y promoción del producto en el estado de Nueva York, a través de intermediarios mayoristas y distribuidores que comercialicen el producto en tiendas especializadas gourmet.

Finalmente, se evalúa el proyecto en función de un análisis financiero proyectado a 5 años; cuyos resultados obtenidos indican que el plan de negocios es viable y atractivo para posibles inversionistas.

ABSTRACT

The present business plan aims to determine the viability of the commercialization of “dragon fruit” gourmet jam into the market of New York, United States, for which the creation of Pitajam S.A Company is required. Due to its nutritional properties and exotic flavor, “dragon fruit” has a great acceptance in international markets; therefore, the company develops the concept of the brand "Belle of the night", name under which the “dragon fruit” is also known in the U.S. market. With this brand, a gourmet jam will be promoted, intended for consumers from middle class to rich; men and women between 30 and 60 years old, who are looking for a healthy product that is different from others in the market.

The study methodology for the present project is based on an analysis of the environment which determines the main factors that stimulates its development, as well as on an analysis of the client that determines its purchasing behavior; so it makes possible to identify effective strategies, supported by the development of a marketing plan that allows the introduction and promotion of the product in the State of New York, through wholesalers and distributors intermediaries that will commercialize the product in specialized gourmet markets.

Finally, the project is evaluated on the basis of a 5 years projected financial analysis; which results show that the business plan is viable and attractive to potential investors.

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS	4
2.1 Análisis del entorno externo	4
2.1.1. Análisis del Entorno Externo de Estados Unidos	4
2.1.2 Análisis del Entorno Externo de Ecuador	8
2.2 Análisis de la industria (PORTER)	12
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores: alta.....	12
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos: alta	13
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores: alta.....	13
2.2.4 Poder de negociación de los clientes: media.....	13
2.2.5 Rivalidad entre competidores: alta.....	14
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Investigación Cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1 Entrevistas a profundidad.....	16
3.1.2 Investigación cuantitativa. Encuestas.....	20
CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	22
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de Marketing	26
5.2.1 Producto	26
5.2.2 Precio.....	29
5.2.3 Plaza	31
5.2.4 Promoción	33

5.2.5 Proyección costos del Marketing Mix	34
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA.....	36
ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión.....	36
6.1.2 Visión	36
6.1.3 Objetivos de la organización	36
6.2 Plan de operaciones.....	37
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	37
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	39
6.2.3 Infraestructura requerida	40
6.3 Estructura Organizacional	41
6.3.1 Estructura Legal de la empresa.....	41
6.3.2 Diseño Organizacional.....	41
CAPÍTULO VII: EVALUACION FINANCIERA	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1 Proyección de ingresos.....	44
7.1.2 Proyección de costos	45
7.1.3 Proyección de gastos	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	46
7.2.1 Inversión inicial.....	46
7.2.2 Capital de trabajo.....	47
7.2.3 Estructura de capital.....	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados.....	48
7.3.2 Estado de situación financiera.....	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.3 Estado de flujo de caja del proyecto.....	51
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	52
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	60

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Según ProEcuador, el Ecuador es un país rico en lo que respecta a los recursos naturales, como resultado de esto, sus tierras fértiles permiten un excelente cultivo de frutas y verduras, las mismas que por su calidad son destinadas a mercados internacionales. Entre las principales frutas de exportación está la mora, frutilla, mango, banano, pitahaya, entre otras. En el particular caso de la pitahaya, esta se produce tanto para el consumo interno como para la exportación y su excedente generalmente es utilizado para la elaboración de alimentos industrializados tales como pulpas, jugos, mermeladas, etc. (ProEcuador, 2012)

La pitahaya es una de las frutas exóticas que están ganando mercado extranjero. Hasta el 2014, esta fruta llegó a exportaciones de U\$S 516.000, y refleja una tasa anual de crecimiento de hasta un 56%. De acuerdo a este análisis, Estados Unidos lidera los mercados de destino, con importaciones de USD \$983.000. (ProEcuador 2014).

Adicionalmente, Se eligió como país de destino Estados Unidos, ya que de acuerdo a estadísticas de importación en Trade Map, este país presenta la segunda mayor concentración de importaciones relacionadas a las mermeladas en general. Su valor en importaciones en el 2015 llegó a los U\$S 250.295. (Trade Map, 2016).

Además, los productos importados en el estado de Nueva York, cubren un mercado de especialidad gourmet que no se ofrece como producción local, y al ser la pitahaya una fruta exótica, ofreciéndola como una mermelada; es fácil ingresar en este mercado. Por lo general, las tiendas gourmet ofrecen productos poco comunes que son difíciles de encontrar en supermercados, por lo que se dedican a la venta de productos nuevos que diferencie su negocio de los demás. Según un

estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior, el sector gourmet, en Estados Unidos alcanzó ventas de hasta 63 millones de dólares, representado un 13% de las ventas totales en el mercado de alimentación en el 2009. Al 2007 se identificaron 15 mil locales minoristas que se dedican al sector gourmet con un crecimiento del 13% desde el año 2002. En lo que concierne al segmento de dulces gourmet, donde se incluyen productos como: el chocolate, caramelos, pasteles, mermelada, miel, entre otros; se registró un crecimiento de 14% entre el 2002 y 2009. De acuerdo a este estudio, Nueva York está dentro de las 10 ciudades principales donde se consume productos considerados gourmet. (ICEX, 2010).

Bajo este contexto se desarrolla un plan de negocios para la creación de la empresa PITAJAM S.A, con el objetivo de abastecer este sector en crecimiento, ofreciendo a las tiendas gourmet un producto ecuatoriano cuyas propiedades naturales también son un valor agregado que se le entrega al consumidor, debido al crecimiento en la tendencia del cuidado de la salud.

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la exportación de mermelada gourmet de pitahaya al estado de Nueva York, Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro y micro entorno de la industria, a través del análisis PEST y PORTER, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas tanto de Ecuador como de Estados Unidos.
- Realizar el análisis de los clientes, utilizando una investigación cualitativa y cuantitativa para identificar las preferencias de consumo del cliente potencial, determinando su comportamiento de compra, así como también sus necesidades.

- Determinar la oportunidad de negocio, utilizando la información obtenida en el análisis externo y análisis del cliente.
- Diseñar un plan de marketing que permita la implementación de estrategias para el mercado objetivo identificado.
- Definir la filosofía corporativa y organizacional de la empresa, así como desarrollar el correspondiente plan de operaciones para la empresa.
- Desarrollar el análisis financiero del proyecto, identificando la viabilidad y rentabilidad del mismo, además de compararlo con los indicadores de la industria.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis PEST es una herramienta utilizada para analizar el entorno externo en el cual un negocio se desarrollará. Este análisis resulta de gran importancia para poder revelar acontecimientos y tendencias claves del pasado, presente y futuro de un país, con el objetivo de poder predecir los cambios que se darán en el entorno. Esta herramienta permite analizar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para examinar su impacto. (Martinez, D. y Milla, A., 2005).

En este contexto, se analizan tanto los factores externos del Ecuador, así como también de los Estados Unidos.

2.1.1. Análisis del Entorno Externo de Estados Unidos

Análisis Político

Estados Unidos es una república federal que se basa en una democracia representativa; es decir, que es una forma de democracia en la que el pueblo designa representantes para ejercer soberanía en su nombre. Estados Unidos se ha caracterizado por tener una estabilidad política a lo largo de los años, es por eso que según Freedom House, su calificación de libertad política es de 10/100. (Banco Santander, 2016)

Gracias a la colaboración federal, las diferentes ramas del poder ejecutivo proveen servicios sociales a los individuos. Su Ley de Seguridad Social concede subsidios tanto al trabajador como a su familia por jubilación o en caso de fallecimiento o incapacidad. Adicionalmente, el Gobierno de Estados Unidos ayuda con fondos para programas de seguro contra el desempleo y programas de salud para personas de nivel socio económico bajo, así como para personas mayores.

En cuanto a Organizaciones Internacionales, Estados Unidos forma parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con un cargo permanente en el

Consejo de seguridad, además de pertenecer a otras agencias independientes. Adicionalmente, desempeña un papel importante en diversas organizaciones internacionales tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de Estados Americanos (OEA). (The USA Online, 2016).

El país goza de enorme influencia política y económica sobre la formulación de políticas nacionales y mundiales, por lo que es reconocida como una potencia mundial. Gracias a sus políticas comerciales aperturistas, se ha logrado que este país sea el origen de muchas empresas multinacionales, las cuales son importantes para la globalización, lo que constituye una ventaja para el proyecto en el ámbito comercial de exportación. (Makos, J., 2015).

Actualmente, Estados Unidos no tiene acuerdos comerciales con Ecuador; sin embargo, cabe recalcar que cuenta con el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), el cual beneficia el comercio entre ambos países. Este sistema establece un arancel cero para varios productos de la oferta exportable del Ecuador, entre los que se encuentran los productos agroindustriales. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

Como parte de sus políticas comerciales, existen regulaciones en cuanto al comercio exterior, las cuales incluyen varios requisitos para la entrada de productos a Estados Unidos. En cuanto al ingreso de alimentos y bebidas, sus regulaciones se manejan bajo diferentes organismos entre los que se destacan:

- La Food and Drugs Administration (FDA), perteneciente al Department of Health and Human Services (HHS)
- El Food Safety and Inspection Service (FSIS), perteneciente al United States Department of Agriculture (USDA)
- La Environmental Protection Agency (EPA)

- El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), perteneciente al United States Department of Agriculture (USDA)
- El Alcohol and Tobacco Trade and Tax Bureau (TTB), perteneciente al United States Department of the Treasury. (Siicex, 2010).

Análisis Económico

A pesar de la crisis financiera global del 2009, la cual tuvo un gran impacto en Estados Unidos, su economía se ha podido recuperar gracias a un plan de estímulo monetario y presupuestario del Gobierno, el cual consiste en bajas tasas de interés, creación de empleos y aumento en el consumo de los hogares.

Con un PIB de alrededor de \$ 17 billones registrado al 2015, Estados Unidos es la economía más grande del mundo. El crecimiento del PIB registrado en el 2015 fue de 2,5%, con constante en el 2016. La tasa de inflación actual es de 1,1% y la tasa de interés de la Reserva Federal es de 0.5%. (Trading Economics, 2016).

Tiene un sistema económico bien desarrollado el cual depende de sus servicios y de sus industrias manufactureras. Uno de los sectores de la economía con mayor y más rápido crecimiento en Estados Unidos, es el comercio con otras naciones, ya que en las últimas décadas, el nivel de bienes y servicios importados por este país ha tenido un crecimiento dramático. (Makos, J., 2015).

En lo que se refiere a mermeladas, por ejemplo, el mercado de productos dulces para untar en Estados Unidos fue valorado en U\$S \$2.700 millones en el 2010. Estos datos representan una ventaja, ya que se puede inferir que este mercado es relativamente estable y con un registro de crecimiento constante incluso a pesar de la recesión económica mundial, esto puede atribuirse a que esta clase de productos son considerados como bienes de consumo asequibles. (Agriculture and Agri-Food Canada, 2012).

Por otro lado, este país presenta la segunda mayor concentración de importaciones relacionadas a las mermeladas en general. Su valor en importaciones en el 2015 llegó a los U\$S 250.295, dentro de los cuales, U\$S 69.316 son por importaciones provenientes de Ecuador. (Trade Map, 2016).

Análisis Social

En el aspecto social general, Estados Unidos, al igual que la mayoría de países desarrollados enfrenta un problema de envejecimiento de la población que puede llevar a una seria escasez de trabajo y aumento de tasas de impuesto en el futuro, sin embargo, su sistema de salud y educación son uno de los mejores a nivel mundial. La mayor parte de su población tiene una mentalidad liberal, pero el crecimiento de la intolerancia racial constituye un grave problema para el país. Adicionalmente, existe gran preocupación por el aumento de la inmigración ilegal, ya que hasta el 2014 existen más de 11.7 millones de personas viviendo ilegalmente en Estados Unidos, lo que causa que exista aun mayor discriminación racial. (Makos, J., 2015).

Por otro lado, en lo que concierne específicamente a la población en Estados Unidos como consumidores, la crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios, haciendo que dejen sus marcas habituales por unas menos costosas. Además, la población está siendo cada vez más conscientes sobre el medio ambiente y su salud el momento de tomar una decisión de compra. Los estadounidenses se muestran abiertos el momento de adquirir un producto extranjero, por lo que el suministro de productos es muy diverso debido a diferentes gustos e intereses de los consumidores. (Banco Santander, 2016).

En lo que refiere particularmente al consumo de mermelada, el mercado de alimentos agrícolas procesados no ha dejado de crecer durante la última década, al mismo tiempo que ha aumentado significativamente la variedad de venta de frutas y verduras en el comercio. Según un estudio realizado por ProChile, el

consumidor americano incrementó su preferencia por las mermeladas o jaleas a principios de los 90's. Aproximadamente 1 mil millones de libras de fruta para untar (mermeladas, jaleas, frutas para untar, mermeladas cítricas, mantequillas de frutas y miel), se producen anualmente. (ProChile, 2013).

Análisis Tecnológico

La innovación y tecnología son consideradas como pilares de la economía estadounidense. Desde sus inicios, han sido líderes en términos de adaptación y aplicación de la tecnología. Aunque el país enfrenta fuerte competencia de las economías crecientes, se espera que continúe manteniendo una supremacía de la tecnología frente a sus competidores. (Makos, J., 2015).

Estados Unidos cuenta con el National Institute of Standards and Technology, el cual se distingue por su gran experiencia y liderazgo en la aplicación de las mejores prácticas en una amplia gama de disciplinas, que van desde la investigación más básica hasta la más aplicada, con el objetivo de apoyar la comercialización y el intercambio de bienes y servicios dentro de la industria y comercio estadounidense. (Department of Commerce, 2016)

2.1.2 Análisis del Entorno Externo de Ecuador

Análisis Político

La situación política de Ecuador se ha caracterizado por ser inestable durante los últimos años, debido a que los gobiernos de turno no culminaban sus periodos presidenciales. A pesar que desde el año 2007 con el Gobierno de Rafael Correa se logró un período de estabilidad, debido a las decisiones tomadas por el mandatario, ha existido disconformidad por parte de la población por el constante cambio en las regulaciones del país. Estos cambios establecidos por el Gobierno ecuatoriano y la Asamblea Constituyente, componen factores de riesgo que se deben tener en cuenta ya que los cambios de leyes y normativas resultan en la disposición de altos impuestos, incrementos de precios por parte de los

proveedores, además de conflictos y tensiones con otros países, lo cual desfavorece a las empresas al momento de hacer exportaciones. La estabilidad social y económica está directamente asociada a la normalización política, lo cual claramente afecta a los negocios y a su relación con clientes y proveedores. (Muñoz, J., 2015).

Según Fuente del Banco Central, debido a la caída de los precios del Petróleo desde el 2014, se produjeron cambios en la política pública ecuatoriana que dieron como resultado el trámite de la Ley de Incentivos a la Producción y Prevención de Fraude Fiscal para enfrentar la caída del precio del Barril de petróleo para impedir la reducción del gasto social en el 2015. (Orozco, M., 2014)

Por otro lado, en cuanto a la agricultura, cabe mencionar que el Gobierno está impulsando un nuevo proyecto llamado Agroseguro, el cual consiste en la adquisición por parte del productor, de una póliza que cubre sus costos directos de inversión en sembríos ante fenómenos climáticos o biológicos. Este tipo de apoyo es importante para mantener una producción constante de la materia prima del proyecto. (El Universo, 2015).

Actualmente, Ecuador cuenta con pocos acuerdos comerciales preferenciales. Al 2016, Ecuador es miembro de la comunidad Andina y entre sus acuerdos comerciales están los que tiene con Guatemala, Mercosur, Chile y México. No existe un acuerdo comercial entre Ecuador y Estados Unidos, sin embargo, en el 2013 este último concedió un sistema generalizado de preferencias (SGP) a 120 países, entre los que se encuentra Ecuador. (SICE, 2016).

Es importante también mencionar que Ecuador es parte de La Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), la cual constituye una plataforma de integración de los países latinoamericanos y del Caribe en un contexto de justicia, cooperación y solidaridad, con el objetivo de formar una alianza político-

económica en pro de la independencia e identidad de los pueblos que la conforman. Este instrumento de integración permite la constitución de una nueva estructura regional que acople las economías nacionales a favor de estructuras productivas que permitan un equilibrio dinámico estable. (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2016).

Análisis Económico

Según fuente de El Comercio, se puede sugerir que el 2016 empezó con un movimiento similar con el que terminó el 2015, lo cual prevé un segundo año de estancamiento económico en el Ecuador. Este estancamiento tiene un diagnóstico bastante parecido al del 2015, lo cual significaría que el precio del petróleo siga con precios bajos, y que las tasas de interés internacionales sigan a la alta. Teniendo este escenario, las prioridades del Gobierno se enfocan hacia un cambio en el modelo económico del país, continuando con un sector público con recursos escasos y un sector privado con pocas ganas de invertir. Sin embargo, y con el fin de cambiar este modelo económico, se están implementando nuevas estrategias que impulsen la exportación de producción nacional en el país. (Sosa, C., 2016)

Actualmente, Ecuador tiene un PIB de alrededor de 100 mil millones. De acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, el sector manufacturero tiene una participación de alrededor del 12% dentro del PIB del Ecuador, con un crecimiento promedio de 5% anual, siendo uno de los sectores de mayor aporte al PIB no petrolero. Dentro de este sector, la industria de alimentos y bebidas es la más importante con un 38% de participación.

En lo referente a la exportación de mermeladas en general, Ecuador registra un valor de U\$D 51.250 al 2015, siendo U\$D 10.943 el valor exportado solamente a Estados Unidos, lo que representa alrededor del 21% de las exportaciones. (Trade map, 2016).

En cuanto a las tasa de inflación anual, hasta agosto 2016, ésta se registró en 1.42%. En el 2015, Ecuador cerró con una inflación de 3.38% y se proyecta una situación similar para el 2016, sin embargo se estima que estos valores pueden variar debido a las medidas tomadas por el Gobierno para enfrentar los costos que dejó el terremoto del 16 de Abril del 2016. Según el Banco Central del Ecuador (2016) las tasas de interés registradas a Septiembre del 2016, se encuentran en:

- Tasa de interés activa 8.78%
- Tasa de interés pasiva 5.78%

Análisis Social

De acuerdo a datos presentados por el INEC, en lo que refiere a la tasa de desempleo en el 2015, Ecuador cerró con una tasa de 4,8%. Sin embargo, en el primer trimestre del 2016 se registró una tasa de 5.7%; es decir, casi un punto más alto que año anterior, lo que significa que en el país existen alrededor de 448.990 personas desempleadas. Un factor determinante para el crecimiento de esta tasa es la oferta laboral existente; es decir, que actualmente existe una mayor población en edad de trabajar e interesada en conseguir un trabajo. (El Universo, 2016). Sin embargo, cabe recalcar que el crecimiento de empresas en el sector agroindustrial y de alimentos procesados, enfocadas en generar valor agregado, permite fomentar un proceso de industrialización que ayuda a reducir la tasa de desempleo con la creación de plazas de empleo, además de aportar con el crecimiento de una población económicamente activa.

Análisis Tecnológico

Debido al cambio de matriz productiva, Ecuador se ha enfocado en dar un valor agregado a los procesos de producción mediante la incorporación de tecnología. Bajo este contexto, el Vicepresidente Jorge Glas ha viajado a diferentes países, con el objetivo de crear buenas relaciones con sus gobiernos y conocer como es el desarrollo tecnológico a fin de que se implemente en nuestro país. En su viaje a Minsk, Belarus, el vicepresidente Glass consiguió un acuerdo de intercambio de

tecnología para la implementación de una futura fábrica de maquinarias, que sirvan para diferentes sectores en el Ecuador, lo que beneficia a todas las industrias. (Vicepresidencia República del Ecuador, 2014).

Adicionalmente, debido al fomento que se busca dar a las exportaciones de nuevos productos para volverlas más competitivas, en mayo de 2016 se firmó el convenio “Marco de Cooperación Interinstitucional para la Implementación del Sistema de Inspección no Intrusiva”, mediante el cual se establece la creación de un Comité Institucional, que facilite el comercio a través de la implementación de sistemas de control no intrusivos de mercadería en puertos y aeropuertos, permitiendo así la optimización de procesos y protocolos logísticos y de seguridad. Esto permitirá que Ecuador pueda mantener su nivel de exportaciones hacia uno de sus principales destinos, Estados Unidos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

2.2 Análisis de la industria (PORTER)

De acuerdo a la clasificación ampliada de las actividades económicas CIIU 4.0, el proyecto pertenecería al código G4630.99, el cual se refiere a la venta al por mayor de otros productos comestibles (enlatados y conservas), debido a que el producto a ser exportado es mermelada de pitahaya y su venta se la realizaría a mayoristas en Estados Unidos.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La competencia se entiende como las opciones existentes en el mercado que satisfacen necesidades afines en cuanto a precios y calidad. Al existir mayor conciencia por consumir productos naturales, así como incrementar la venta de productos gourmet, la posibilidad de nuevos competidores en el mercado es alta. Como resultado, se crea la necesidad de obtener economías a escala, conocimientos más especializados, así como una mejor tecnología que permitan mantener al cliente.

De acuerdo a información tomada del Banco Central, los principales competidores en la exportación de confituras, jaleas y mermeladas son: Servicio Integral para la Industria Alimenticia SIPIA S.A, Ecuavegetal S.A y Planta Hortifruticola Ambato PLANHOFA S.A.

Por otro lado, es importante también considerar la competencia internacional la cual está conformada por los países exportadores siendo los principales Francia, Canadá, Chile, México y Colombia. (Trade Map, 2016)

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Al determinar productos sustitutos se busca productos que puedan cumplir con la misma función, en este contexto, la amenaza de sustitutos es alta ya que en el mercado extranjero, la mermelada tiene una gran variedad de productos que caen en la categoría de productos para untar, como son la mantequilla de maní, miel, manjar, mantequilla, margarina, etc.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Para determinar este factor, se analiza el CIIU. C1030.16 correspondiente a la elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos, el cual de acuerdo a información obtenida por la Superintendencia de Compañías registra 4 empresas activas en la provincia de Pichincha, quienes serían nuestros proveedores. En vista de que son pocas las empresas dedicadas a la elaboración de este producto, la negociación de los proveedores resulta alta, debido a que ellos podrían imponer precios, y alianzas de manera que puedan obtener también un beneficio.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Se puede afirmar que la negociación de los clientes es media, debido a que la exportación de las mermeladas depende en parte de las condiciones que ponga el intermediario para elevar o mantener una compra que margine una rentabilidad

aceptable. El producto, al tener gran cantidad de sustitutos en marca y variantes de presentación, hace que los mayoristas y distribuidores sean un poco más selectivos y puede poner de manifiesto en su decisión de compra ciertos parámetros tales como el precio, presentación y calidad, tamaño, entre otros.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

El negocio de la exportación define una competencia que se basa especialmente en el precio, actividades de marketing y en ocasiones en la capacidad para la producción en volumen. El sector de mermelada muestra presencia de gran número de competidores, que luchan constantemente por tener un crecimiento y desarrollo tanto interno como externo, por lo que la rivalidad entre competidores es alta. La mayoría de empresas grandes compiten en amplios niveles debido a que abarcan líneas completas de productos en conserva tanto de frutas como de vegetales. Sin embargo, cabe recalcar que la competencia puede volverse más intensa entre competidores pequeños que desean incrementar su capacidad instalada de manera que puedan mejorar sus condiciones para la exportación.

Conclusiones

- De acuerdo al resultado de la matriz EFE (Anexo 1), con un total de 2.90, un poco más arriba del promedio ponderado de 2.50, se puede inferir que la empresa puede responder eficientemente tanto a las oportunidades como a las amenazas que se presentan en la industria. El análisis de esta herramienta permite evaluar importante información del entorno, de manera que se sigan estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades encontradas.
- El análisis del entorno externo, si bien indica cierta problemática en el ámbito político y económico de Ecuador, esto no imposibilita la potencial comercialización del producto hacia el estado de Nueva York, ya que la actividad de exportación de alimentos procesados está siendo apoyada por el Gobierno ecuatoriano.

- En lo que refiere a las exportaciones de confituras, mermeladas, jaleas de frutas o frutos secos, Estados Unidos ocupa el segundo lugar entre los destinos de las exportaciones ecuatorianas, lo que refleja la oportunidad de comercialización de la mermelada de pitahaya en este país.
- A pesar de que tanto Ecuador como Estados Unidos son parte de acuerdos comerciales importantes, no existe un acuerdo que vincule a ambos países; sin embargo, Ecuador es parte del sistema preferencial (SGP), el cual beneficia a la competitividad en las exportaciones de productos ecuatorianos.
- En Estados Unidos, el mercado de productos dulces para untar es un mercado estable con miras de crecimiento constante, esto favorece la exportación y comercialización de mermelada.
- Es importante tomar en cuenta tanto los competidores nacionales como internacionales, ya que de acuerdo a las acciones que tome la competencia la empresa puede planificar estrategias que permitan la inserción del producto en el mercado.
- Debido a que el poder de negociación de los proveedores es alta, es sustancial que la empresa diseñe estrategias direccionadas a lograr acuerdos, de manera que se logre tener un mejor control sobre ellos.
- Puesto que el negocio de la exportación define la competencia basándose en factores como en las estrategias de marketing, precio o capacidad de producción, la empresa deberá concentrarse en el manejo de estas estrategias frente a los competidores con el objetivo de mejorar las condiciones para la exportación.
- El análisis de entornos muestra que la empresa debe enfrentar varios desafíos para su desarrollo, no obstante, la empresa puede generar tácticas efectivas que ayuden a contrarrestar estos desafíos para obtener un negocio rentable.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Entrevistas a profundidad

Entrevista experto I: Objetivo: Determinar información relevante acerca de los requisitos de exportación, así como los factores determinantes, tanto del mercado de destino como del comprador, al momento de realizar una importación. Metodología: Se procedió a entrevistar al Sr. Henry Vega, PhD en Comercio Exterior.

Resultados obtenidos:

Respecto a los factores principales del mercado de destino que se deben considerar para una exportación, el entrevistado señala factores tales como las características del consumidor, tamaño de la demanda así como las barreras de ingreso y los costos de transporte y logística. En cuanto al tema del importador, el Sr. Vega afirma, que los elementos más importantes que éste considera al momento de la compra, son: el precio, plazo, tiempos de entrega y las formas de pago, entre las cuales recalcó que se pueden negociar las siguientes: pago anticipado, a consignación y cartas de crédito irrevocable y confirmada. En lo que concierne a las barreras proteccionistas que se deben tomar en cuenta al momento de hacer una exportación, el entrevistado indica considerar las restricciones a la exportación de mercancías, la cual prohíbe la exportación de mercancías de patrimonio ecuatoriano, flora y fauna en proceso de extinción y mercancías sujetas a cuotas o restricciones otorgadas por convenios. Respecto a los documentos y certificados que una empresa necesita para la exportación, el Sr. Vega señala que éstos dependen del bróker y del cliente. Para alimentos procesados cocidos generalmente no hay requisitos, los requisitos los pone el bróker/cliente.

Esta información resulta importante ya que permite reconocer, que una exportación no significa simplemente vender al exterior, sino que implica un proceso de decisiones que contempla una planificación a largo plazo, donde factores como la evaluación de la demanda, el contacto comercial y la negociación de los términos de exportación, resultan primordiales para lograr con éxito el objetivo. La empresa debe obligatoriamente estar al tanto de todos los procesos y requisitos necesarios al momento de una exportación, para así poder prever los contratiempos que se puedan presentar con el fin de resolverlos a tiempo, sin que esto afecte los plazos de entrega de la mercadería, ya que es uno de los factores más importantes para el importador.

Entrevista experto II: Objetivo: Identificar las propiedades de la pitahaya como tal, así como sus procesos de producción. Metodología: Se procedió a entrevistar al Sr. Harold Mera, Ingeniero Agrónomo.

Resultados obtenidos:

En cuanto a las propiedades de la fruta, el Ing. Mera indica que la pitahaya es una fruta exótica con antioxidantes, pero que además puede utilizarse para contrarrestar infecciones, limpieza de colon, como laxante, y para fortalecer el sistema inmunológico, entre otras. Respecto a la facilidad de la producción de la pitahaya en el Ecuador, el entrevistado señala que no se conocen grandes áreas de producción, pero se pueden establecer en terrenos semiáridos hasta los 800 metros sobre el nivel del mar; es exigente en fósforo, potasio, hierro y calcio para mayor producción. Adicionalmente, afirma que la pitahaya es una fruta que puede tener producción durante todo el año, en las zonas donde no se provocan heladas, ya que es una fruta semi-tropical. En lo que concierne al proceso de producción de la pitahaya, el Ing. Mera indica que su siembra puede iniciarse con almácigos y con la introducción de cepas y que la fruta tiene muy buena resistencia a las plagas, ya que es un cultivo que no necesita mayor atención con químicos para hongos y plagas. Adicionalmente, el entrevistado señala que en el Ecuador se dan

dos clases de Pitahaya, la roja y la amarilla, las cuales además de ser consumidas como fruta fresca, también se las puede consumir en jaleas, mermeladas, y en jugos o batidos. El Ing. Mera indica que la pitahaya se diferencia de las demás frutas exóticas debido a que es mucho más versátil para su manipulación, ya que es menos delicada en su corteza y resiste mucho más tiempo en empaques menos delicados. De acuerdo al Ing. Mera, el proyecto de exportación de la fruta como mermelada es viable por las características de la pulpa y por su protección natural en su conservación.

Gracias a esta entrevista se puede decir que por sus propiedades, la pitahaya es una fruta saludable, y que por tratarse de una fruta exótica, la misma puede venderse en el mercado neoyorquino como producto gourmet.

Al tratarse de una fruta cuya producción puede darse durante todo el año, la mermelada de pitahaya sería un producto que puede ofrecerse al importador en cualquier momento, por lo que se puede disponer de un stock constante, a diferencia de otros productos que son estacionarios. A pesar de que existen otras frutas exóticas, la diferenciación de la pitahaya en cuanto a su corteza menos delicada es un beneficio, ya que esto significaría menos daños de la fruta para la producción de la mermelada.

Entrevista posible cliente I: Objetivo: Identificar tiendas gourmet como posibles clientes para la comercialización de la mermelada gourmet de pitahaya. Metodología: Se procedió a entrevistar al Sr. Tablo Kunkus, trabajador en la Tienda Trade Fair supermarket.

Resultados obtenidos:

Trade Fair Supermarket es un supermercado con algunos locales en el estado de Nueva York, el cual por tener gran variedad de productos en general donde están

incluidos los productos gourmet, se lo considera como posible cliente para la exportación de mermelada de pitahaya.

De acuerdo al entrevistado, este Supermercado actualmente ya ofrece el producto en sus tiendas, su proveedor es GYS trading Company. El Sr. Kunkus indica que los factores que determinan su compra a un proveedor específico son la oferta y demanda y si las perchas están vacías entonces se ordena más, sin embargo, asegura que un factor influyente para cambiar de proveedor es un mejor precio. El entrevistado señala, que para que un producto pueda ser comercializado en su tienda, su venta debe estar permitida en los Estados Unidos y debe existir demanda para el producto.

Entrevista posible cliente II: Objetivo: Identificar tiendas gourmet como posibles clientes para la comercialización de la mermelada gourmet de pitahaya. Metodología: Se procedió a entrevistar al Sr. Greg Bernarducci, propietario de la tienda gourmet O Live Brooklyn.

Resultados obtenidos:

O Live Brooklyn es una tienda gourmet ubicada en Brooklyn, cuyo producto principal es el aceite de oliva, sin embargo se lo consideró como posible cliente debido a que entre sus productos si ofrece mermeladas de tipo gourmet.

En esta entrevista, el Sr. Bernarducci indica que actualmente solo ofrecen mermeladas balsámicas de higo y frutilla, las cuales están dentro de los productos para muestras y regalos; su proveedor es Veronica Foods. El entrevistado señala, que uno de los factores principales que determinan la compra a un proveedor específico es la calidad del producto, sin embargo, afirma que los factores influyentes para cambiar de proveedor serían mejor precio y tiempos de entrega. El Sr. Bernarducci indica que para que un producto pueda ser comercializado en

su tienda de regirse bajo las normas del FDA. Para finalizar, manifestó, que estaría dispuesto a comprar 3000 unidades del producto.

Gracias a estas entrevistas se ha podido identificar posibles puntos de venta hacia los cuales se puede llegar por medio de mayoristas y distribuidores. Para esto, es importante tomar en cuenta los aspectos fundamentales que determinan la compra a los proveedores, para así desarrollar estrategias de promoción que permitan llegar de manera competitiva a las tiendas especializadas gourmet a través del canal de distribución.

3.1.2 Investigación cuantitativa. Encuestas

Objetivo: Identificar la factibilidad de comercialización y aceptación del producto en mercado de destino para atender las necesidades del consumidor de manera satisfactoria. Metodología: Se realizaron 10 encuestas a neoyorquinos entre hombres y mujeres de clase media-alta de entre 30 y 60 años de acuerdo a la segmentación de mercado.

Resultados obtenidos:

Los resultados obtenidos en las encuestas (ver anexo 3), demuestran resultados positivos sobre la aceptación de la mermelada de pitahaya.

De las 10 personas encuestadas, 8 de ellas si consume mermelada, lo que es un buen indicio para la comercialización del producto. De los encuestados que si consumen mermelada, la mitad respondió que consumen el producto a diario y que las características que consideran como las más importantes al momento de la compra son el precio, sabor y los beneficios saludables que el producto ofrezca. Lo cual indica que es necesario comunicar efectivamente las cualidades del producto. Adicionalmente, de acuerdo a los resultados, de las 8 personas que si consume mermelada, 6 de ellas si conoce la pitahaya y respondieron que si les gustaría disponer de una mermelada gourmet de esta fruta en el mercado, y que

les gustaría adquirirla en supermercados como Dean & DeLuca o Fair Trade Supermarket, lo que demuestra que si existe una aceptación del producto para su comercialización en varios puntos de venta a través de los intermediarios. La mayoría de encuestados manifestó preferir una presentación de 250 g en un envase de vidrio, y que estarían dispuestos a pagar entre \$8 y \$9.

Conclusiones del análisis de cliente

- Las tiendas especializadas de Nueva York, tienen una venta habitual de mermeladas gourmet. Los principales factores que inciden en su adquisición son la calidad, precio y tiempo de entrega. Por lo que los procesos de exportación deben enfocarse a ofrecer competitivamente estas características, de manera que la oferta exportable incremente paulatinamente.
- Los factores que inciden para que los consumidores adquieran mermelada son el precio, sabor y los beneficios que pueda aportar a su salud. En este sentido, es factible la comercialización de mermelada de pitahaya debido a sus propiedades y aporte nutricional.
- Se puede inferir que los beneficios saludables del producto hacen que su valor sea más elevado, adicionalmente, la mermelada de pitahaya pretende ser percibida como un producto gourmet, lo que también justifica un precio alto, que los consumidores si estarían dispuestos a pagar.
- En cuanto al envase, los encuestados tienen preferencia por un envase de vidrio, posiblemente debido a que este material ayuda a preservar la fruta de mejor manera, además de ser más higiénico y amigable con el medio ambiente por ser 100% reciclable.
- Es necesario ofrecer un producto estandarizado, bajo procesos de exportación confiables, de manera que su distribución, logre el alcance esperado a tiendas gourmet.

CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

De acuerdo al análisis económico en Ecuador, con un 38%, la industria de alimentos y bebidas es la que mayor participación tiene en el sector manufacturero ecuatoriano; adicionalmente, las exportaciones de mermelada de Ecuador hacia Estados Unidos representan un 21%, con un crecimiento anual del 6%, lo que hace que la comercialización de mermelada gourmet de pitahaya sea viable. En lo que se refiere al factor social y debido a la gran cantidad de personas desempleadas, la empresa procura la generación de una fuente de trabajo que sea sostenible en el tiempo con el objetivo de aportar a una población productiva, de acuerdo a la industria en la que el negocio se desarrolla. Por otro lado, gracias a las políticas comerciales aperturistas de Estados Unidos y al acuerdo SGP que mantiene con Ecuador, existe gran posibilidad de comercio entre ambos países. Adicionalmente, se sabe que el mercado de productos dulces para untar en Estados Unidos es un mercado estable y en crecimiento, y que este país es el segundo destino de las exportaciones de Ecuador del producto. De acuerdo a su comportamiento de consumo, los estadounidenses se muestran abiertos el momento de adquirir un producto extranjero, por lo que el suministro de productos es muy diverso, debido a los diferentes gustos e intereses del consumidor, lo que resulta ventajoso al introducir en el mercado una mermelada de una fruta exótica como la pitahaya. Por otro lado, tomando en cuenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la negociación con los proveedores es alta, sin embargo, es posible establecer acuerdos que permitan tener un mejor control sobre ellos.

En base a todo lo mencionado, se puede inferir que el plan de negocios para la comercialización de mermelada de Pitahaya a Nueva York es viable.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing sirve de guía y enfoque en la construcción del plan de marketing (Best, R., 2014). El presente proyecto consta de dos estrategias, la primera describe la estrategia de internacionalización y la segunda es la estrategia de entrada al mercado.

Estrategia de internacionalización: En el contexto de los negocios internacionales, existen seis mecanismos para ingresar en un mercado extranjero, como son: la exportación, proyectos llave en mano, licenciamientos, franquicias, empresas conjuntas o joint venture (Hill, C., 2011).

La estrategia de internacionalización que se ajusta a las condiciones del proyecto, es la de exportación, la cual tiene como ventajas, evitar costos de operación en fábricas extranjeras y la generación de economías de escala mediante la generación de volumen de venta. El mecanismo para implementar la estrategia de ingreso a través de la exportación directa, consiste en que la empresa Pitajam S.A. venda su producción a intermediarios o distribuidores en Nueva York, para que estos distribuidores se encarguen de la venta de la mermelada en los supermercados especializados.

Estrategia de desarrollo de producto: La meta de esta estrategia de crecimiento es la introducción de nuevos productos en mercados existentes, con el fin de satisfacer necesidades del mercado actual. El cumplimiento de esta estrategia se basa en la comercialización de un producto gourmet que brinde un valor agregado al consumidor, ofreciendo una mermelada de fruta exótica que además aporta beneficios saludables a la salud. El desarrollo de esta estrategia se vuelve importante por cuanto hace que la empresa permanezca un paso delante de la competencia al satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores

existentes. Para escoger esta estrategia se utilizó la Matriz de Ansoff, como se establece en la siguiente tabla:

Tabla 1. Matriz de Ansoff

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración	Estrategias de desarrollo de producto
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

La conveniencia para el proyecto en su estrategia de marketing es ubicarse en la columna de mercados actuales y productos nuevos ya que la estrategia de internacionalización busca abrir oportunidades para este tipo de mermeladas gourmet.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres en edades comprendidas entre 30 y 60 años, quienes son el grupo demográfico que tiene mayor frecuencia de consumo de mermelada. Para cuantificar el mercado objetivo, se utiliza la información de la población del estado de Nueva York, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 2. Mercado objetivo

Segmentación	Descripción
Geográfica	País: Estados Unidos Estado: Nueva York
Demográfica	Población estado Nueva York: 19.750.000 habitantes
	Población estado Nueva York por edad entre 30 y 60 años: 39,9% es 7.880.250 habitantes
	Clase social: Media-alta correspondiente al segmento A de consumidores con ingresos anuales superiores a \$ 54.000, este es grupo de consumidores con mayor capacidad adquisitiva.
Psicográfica	Estilo de vida: abiertos al cambio Actitudes: innovador Valores: cuidado de la salud
Conductual	Frecuencia de consumo: 75% de la población consume regularmente mermelada, equivale a 5.910.188 habitantes del estado de Nueva York

5.1.2 Propuesta de valor

Se define la propuesta de valor en base al lienzo del modelo Canvas, el cual permite mostrar una visión global del negocio, al mismo tiempo que se visualizan las conexiones entre los diferentes elementos, con la finalidad de encontrar una propuesta de valor integrada.

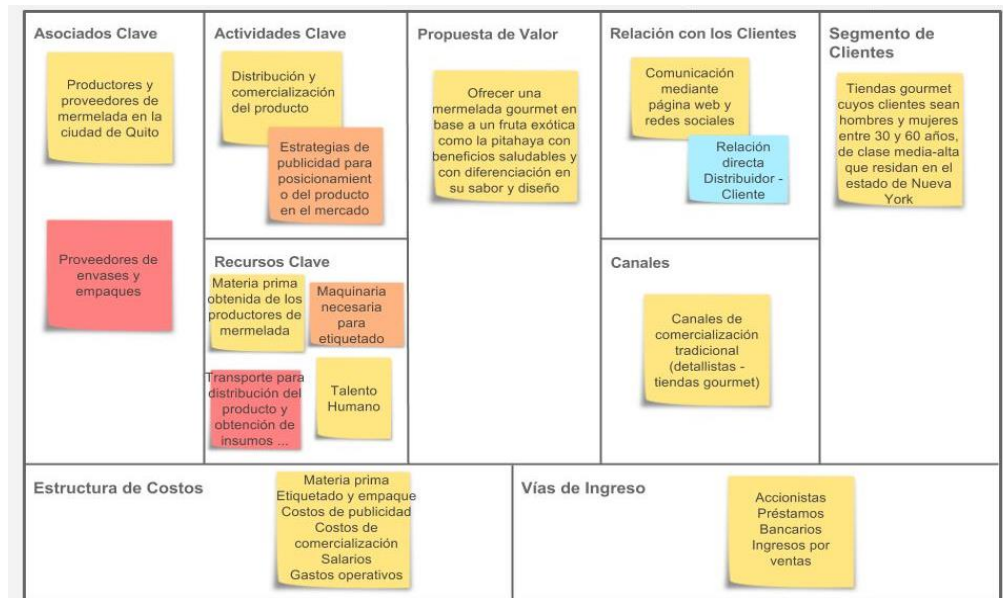


Figura 1: Modelo Canvas de la empresa Pitajam S.A

Lo primero que se debe establecer es el segmento de clientes, el cual se determinó de acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa. Obteniendo como resultado a tiendas gourmet en el estado de Nueva York, cuyos clientes sean consumidores de mermelada en su mayoría, que quisieran disponer de mermelada de pitahaya en el mercado. En base a este segmento se definió una propuesta de valor, la cual se enfoca en ofrecer una mermelada gourmet, en base a una fruta exótica como la pitahaya; que aporta con beneficios a la salud y se distingue por su sabor y diseño. Esta propuesta de valor va direccionada a satisfacer las necesidades identificadas de estos clientes. Para poder entregar la propuesta de valor al segmento definido, se debe especificar los canales de distribución y comunicación. Una vez determinados estos elementos, se generan

las fuentes de ingreso, que en este caso se trata de las ventas obtenidas cuando los clientes adquieren el producto. Con el fin de poder integrar estos elementos mencionados, se definen los recursos y actividades claves. Adicionalmente, existen ciertos recursos que se deben adquirir fuera de la empresa, por lo que es necesario buscar asociados clave, quienes en este caso, son los proveedores de mermelada.

Para la propuesta de valor, se debe tomar en cuenta que la mermelada de pitahaya es un producto nuevo en el mercado del estado de Nueva York, el cual, mediante un proceso de industrialización, permitirá aprovechar los beneficios naturales de esta fruta. El proceso que se utilizará para deshidratar la fruta será por medio de un tratamiento con ácido cítrico y azúcar para conservar sus propiedades naturales y nutritivas, donde también se podrá aumentar su tiempo de duración sin la necesidad de un conservante artificial, estará endulzado con azúcares no calóricos y su modo de preparación es natural, con el uso de productos orgánicos que permitan ser un producto diferenciado y artesanal.

Este tipo de factores y variables es lo que le diferencia de los productos similares que ya existen en el mercado, como las mermeladas fabricadas de manera industrial con ingredientes artificiales y sucedáneos. Con un precio accesible, el consumidor podrá disfrutar de una mermelada gourmet de pitahaya, que es una fruta tropical con propiedades nutritivas.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es el grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, M. y Ronkainen, I., 2012). En el caso de la mermelada se trata de un bien no duradero por ser un producto alimenticio, en este sentido, busca satisfacer las necesidades básicas del consumidor. El grupo de

características que define a la pitahaya se remiten a sus beneficios de salud que acompañan a su consumo.

Atributos: Sus cualidades medicinales tienen una serie de aplicaciones, desde el alivio de problemas digestivos, endocrínógenos y su principal beneficio que es su capacidad antioxidante, derivado de su alto componente de ácidos grasos naturales como el ácido linoleico, oleico y palmítico (Huachi, L., E. Yugsi, M.F. Paredes, D. Coronel, K. Verdugo y P. Coba Santamaría. 2015).

La composición de vitaminas y minerales incluye calcio, fósforo, hierro, caroteno, tiamina, riboflavina, vitamina B1, B2, B3, niacina y ácido cítrico. En 100 gramos de pitahaya fresca se encuentran los siguientes componentes:

Tabla 3. Composición nutricional pitahaya

Agua	83 gramos
Proteína	0,15 – 0,30 gramos
Grasa	0,21 – 0, 61 gramos
Fibra	0,7 – 0,9 gramos
Cenizas	0,64 – 0,68 gramos

Tomado de: Huachi, L., E. Yugsi, M.F. Paredes, D. Coronel, K. Verdugo y P. Coba Santamaría. 2015

Branding: La marca comercial de la mermelada de pitahaya es Belle of the Night, este nombre representa la forma en la cual también es conocida la pitahaya en el mercado de los Estados Unidos. En la siguiente figura se refleja la marca comercial en detalles blanco para resaltar del logotipo que tiene un fondo morado y letras violetas, en la parte inferior se detalla el slogan: “Exóticamente delicioso”, que comunica la imagen de la marca. En la parte central se contextualiza el nombre oficial de la pitahaya en los Estados Unidos, que es Dragon Fruit.



Figura 2: Logotipo de la marca

Empaque: El producto será empacado en un envase de vidrio transparente para que se pueda apreciar la mermelada, el tamaño del envase es 250 gramos que es una media en la industria de alimentos para este tipo de productos. Para el empaque y envasado de la mermelada se cumplirá con los principios de Buenas Prácticas de Manufactura, para garantizar la inocuidad del producto. La siguiente figura muestra el empaque:



Figura 3: Envase de mermelada

Etiqueta: La etiqueta cumple con la función de informar al consumidor las características del producto, además contiene la certificación de contenido nutricional, la cual es un requisito en el mercado estadounidense. La siguiente figura muestra la etiqueta y en el lugar del envase donde se dispone la información:



Figura 4: Etiqueta del envase de mermelada

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es el organismo responsable de garantizar que los alimentos vendidos en los Estados Unidos sean seguros y saludables, para lo cual debe cumplir con los requisitos legales publicados en el Título 21 del Código de Regulaciones Federales. Este menciona que se debe colocar la etiqueta en los envases de forma frontal o lateral en la parte de mayor exposición al consumidor en el momento de la compra. (Proecuador, 2013).

5.2.2 Precio

La estrategia de precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del producto (Kotler, P. y Keller, K., 2012). Par determinar el precio se debe analizar la estructura de costos y gastos del producto, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4. Estructura de costos

DETALLE	USD
Costo materia prima	1,50
Costo envase	0,44
Costo etiqueta	0,11
Costo empaque	0,18
COSTO DE VENTA	2,23
Gastos salarios	0,27
Gastos generales	0,23
Gastos depreciación y amortización	0,01
COSTO DEL PRODUCTO	2,74
Margen de Utilidad (20%)	0,55
PRECIO FOB	3,29
Margen de Utilidad Mayorista (40%)	1,31
PRECIO MAYORISTA	4,60
Margen de Utilidad Distribuidor (30%)	1,38
PRECIO DISTRIBUIDOR	5,98
Margen de Utilidad Punto venta (50%)	2,99
PRECIO PUNTO VENTA	8,97

Costo de venta: Para sacar el costo del producto se tiene que analizar todas las variables que se involucra en el procesamiento del mismo, entre los cuales están: el costo de materia prima, que en este caso sería el valor de compra al fabricante de la mermelada de pitahaya. En base a esta información, el costo de compra de la mermelada se establece en un precio de alrededor de \$1,50 por envase de 250 gramos. A este valor se debe adicionar el costo del envase y etiquetado, costo de mano de obra, gastos de distribución, mercadeo y transporte, como se describe en la tabla anterior.

Estrategia de precios: Se utilizará una estrategia orientada a la competencia, ya que como es un producto gourmet que no es habitual en las tiendas de Nueva York, se puede iniciar con un precio 15% más alto de lo que cuesta el promedio de la competencia, con el fin de ofrecer al consumidor un valor percibido más alto que los productos sustitutos. El precio promedio de las mermeladas gourmet en el mercado del estado de Nueva York es \$ 9,00 por un envase de 250 gramos, el

precio de entrada de la mermelada de pitahaya se puede marcar entre \$ 10,00 y \$ 10,50. Este es el valor que paga el consumidor final que adquiere la mermelada en la percha de la tienda gourmet, este incluye la rentabilidad del distribuidor y mayorista, y la rentabilidad del punto de venta, que es la tienda gourmet ubicada en el estado de Nueva York.

Estrategia de entrada: Para poder asegurar la rentabilidad de la entrada del producto nuevo, se utilizará inicialmente una estrategia de precios de desnatado, la cual se basa en un precio inicial más alto con el fin de explotar los ingresos del mercado. (Lambin, J., 2009). Esta estrategia permite a la empresa una flexibilidad de precios, debido a que resulta más fácil bajar el precio en caso de que la estrategia no funcione.

Estrategia de ajuste: Para mantener los costos de materia prima controlados, es importante negociar con los proveedores de la mermelada, mediante la firma de contratos de largo plazo, con bonos extras para el fabricante conforme aumente el volumen de producción; de esta manera, se establece mejores condiciones para el fabricante y se garantiza la producción sostenida de mermelada, en base a los criterios de calidad impuesto por la empresa Pitajam S.A.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución: La estrategia a ser utilizada por la empresa, será una estrategia de distribución selectiva, la cual permitirá tener un mejor control sobre los puntos de venta en los cuales queremos estar al establecer relaciones provechosas con mayoristas y distribuidores, de manera que se obtenga la cobertura deseada del mercado con menores costos.

Estructura del canal de distribución: En este caso la estrategia de eficiencia operativa, se basa en un tipo de canal indirecto; es decir, utilizando distribuidores y

mayoristas de productos alimenticios en los Estados Unidos, como se presenta en la siguiente figura:

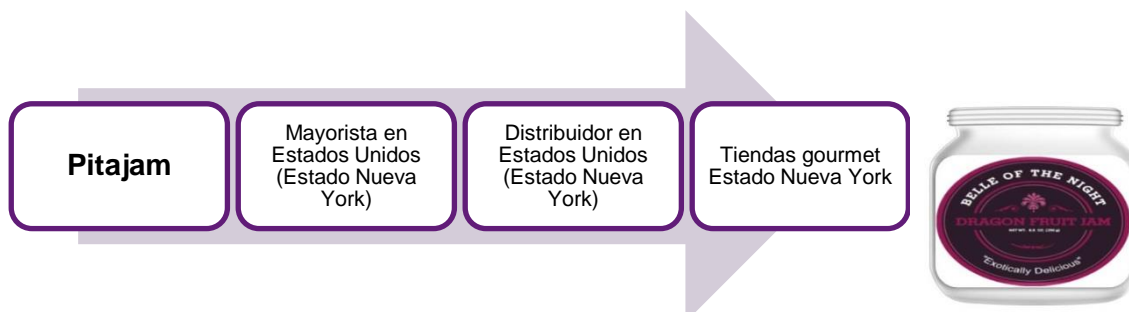


Figura 5: Estructura del canal de distribución

En base a este esquema de distribución, el aspecto medular de la empresa es contactar con los distribuidores y mayoristas de empresas de alimentos. Las principales organizaciones que se encargan de esta actividad en los Estados Unidos son las siguientes:

Tabla 5. Distribuidores y mayoristas de alimentos en los Estados Unidos

Empresa	Datos de interés		
	Dirección	Teléfono	Contacto
ALBEMARLE LAND OFFICE	Magnolia, AR, 71753, UNITED STATES	(870) 235-6221	SCOTT BOTTLEBERG
DOOR TO DOOR SERVICES LLC	5955 E 14th St Brownsville, TX, 78521, UNITED STATES	(956) 831-5225	EVARISTO PEREZ JR
E T S EXPRESS INC	15333 JOHN F KENNEDY BLVD HOUSTON, TX, 77032-2351, UNITED STATES	(713) 880-1900	ALBERT A MASSOUD (PRESIDENT)
NOR-JOE IMPORTS L L C	505 FRISCO AVE METAIRIE, LA, 70005-4215, UNITED STATES	(504) 833-9275	NORMA WEBB (OWNER)
TRI-STATE AIRMOTIVE LLC	20 TRI STATE RD BERRYVILLE, AR, 72616-3108, UNITED STATES	(870) 423-4911	LARKIN FLOYD
TUESDAY MORNING CORPORATION	6250 LYNDON B JOHNSON FWY DALLAS, TX, 75240-6321, UNITED STATES	(214) 891-9434	KATHLEEN MASON (PRESIDENT)

Tomado de: (Proecuador, 2013)

Puntos de venta: El objetivo de la estrategia de distribución selectiva, es lograr que a través del canal de distribución, el producto se coloque en tiendas

especializadas gourmet del estado de Nueva York, las cuales serían los puntos de venta focalizados para la mermelada de Pitahaya. Gracias a la investigación cuantitativa, se determinó que las principales tiendas gourmet donde a los consumidores les gustaría encontrar el producto, son Dean & DeLuca y Fair Trade Supermarket.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional: El tema de la promoción en los negocios internacionales es de mucha importancia debido a las distancias geográficas y psicológicas que separan a una empresa de sus intermediarios y clientes (Czinkota, M. y Ronkainen, I., 2012). En base a la estrategia de distribución indirecta, se escoge la estrategia de promoción de empuje; es decir, donde las actividades de contacto con el cliente se enfocan en la publicidad del producto a través del distribuidor, esta estrategia tiene énfasis en la cadena logística con el fin de que el distribuidor traslade la promoción al punto de venta.

Promoción de ventas: En base a la construcción de la estrategia de empuje, lo apropiado es promocionar el producto a los distribuidores y mayoristas mediante la participación en ferias de productos alimenticios en los Estados Unidos, entre las cuales se detallan las siguientes:

Tabla 6. Ferias de alimentos en los Estados Unidos

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	Winter Fancy Food	19 al 21 de enero	San Francisco
2	Summer Fancy Food	29 de junio al 1 de julio	New York
3	Amause Bouche at Firefly Coffeeshouse	14 de octubre	Portland
4	ACS Conference & Competition	29 de Julio al 01 de agosto	Sacramento

Tomado de: (Proecuador, 2013)

Para asistir a estas ferias en los Estados Unidos, la empresa debe considerar los siguientes aspectos promocionales:

- Información nutricional detallada del producto
- Muestras gratis de mermelada
- Videos de presentación de la empresa

Publicidad: El principal aspecto que se debe considerar en la propuesta de publicidad, es comunicar a las empresas distribuidoras las ventajas nutricionales de la pitahaya, para lo cual es necesario construir un canal de comunicación basada en la generación de una página web y redes sociales, que permitan interactuar constantemente con los consumidores. En base a la descripción de la estrategia de promoción, se establecen las siguientes actividades publicitarias:

Tabla 7. Estrategias de promoción

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES
Promoción	Difundir la mermelada en las principales ferias de alimentos en los Estados Unidos	Investigar las principales ferias de alimentos en los Estados Unidos
		Diseñar material promocional
		Entrega de muestras gratis
Publicidad	Diseñar una estrategia de medios digitales, enfocándose en dar a conocer las bondades nutricionales de la mermelada de pitahaya.	Crear perfil de Facebook y Twitter de la empresa
		Contratar campañas de publicidad en las redes sociales

5.2.5 Proyección costos del Marketing Mix

En base a la información descrita en el marketing mix el costo de las actividades son las siguientes:

Tabla 8. Proyección de costos del Marketing Mix

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTO	Mermelada pitahaya	382.032,00	423.528,00	441.583,55	473.438,45	457.363,20
	Envases, empaques y envolturas	166.002,00	184.033,00	191.878,57	205.720,28	198.735,20
PLAZA	Transporte y logística	19.744,80	20.337,14	20.947,26	21.575,68	22.222,95
	Participación en las principales ferias de alimentos en los Estados Unidos	4.500,00	4.635,00	4.774,05	4.917,27	5.064,79
PROMOCION	Diseñar material promocional ferias	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
	Entrega de muestras gratis	1.550,00	1.596,50	1.644,40	1.693,73	1.744,54
	Crear perfil de Facebook y Twitter de la empresa	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65
	Contratar campañas de publicidad en las redes sociales	2.500,00	2.575,00	2.652,25	2.731,82	2.813,77
TOTAL		578.628,80	639.073,64	665.920,14	712.590,49	690.533,12

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Pitajam es una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización de mermelada elaborada a base de pitahaya, con procesos de exportación y logística altamente competitivos que permiten entregas a tiempo, donde los clientes constituyen un factor fundamental en los procesos de negociación, los cuales son realizados bajo valores de honestidad y compromiso, obteniendo así beneficios tanto para clientes como para colaboradores.

6.1.2 Visión

En 5 años, ser una empresa fortalecida y reconocida en la comercialización de mermelada de pitahaya a nivel internacional, a través de operaciones de comercio exterior que se destaquen por su competitividad, consolidando redes confiables de clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a mediano plazo

- Ingresar al mercado estadounidense y captar un 4% de participación del mercado en la industria de alimentos de mermeladas en el estado de Nueva York.
- Capacitar al 100% de personal de la empresa con temas relacionados con técnicas de ventas, proceso de exportación y estrategias de distribución para el primer año de funcionamiento de Pitajam S.A.
- Designar el 1% como presupuesto anual del ingreso por ventas, para ser utilizados en la publicidad y promoción de la empresa durante los primeros cinco años.

- Crear cinco alianzas estratégicas con los distribuidores de la mermelada de pitahaya en el mercado estadounidense hasta el año 2018.
- Evaluar trimestralmente el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar el 25% de la participación del mercado hasta el 2021.
- Obtener una utilidad del 25% sobre el monto de la inversión en activos total para el 2020
- Incrementar la rentabilidad neta de la empresa sobre ventas del 3% en el año 2017 a 9% en el año 2021.
- Optimizar los procesos internos para alcanzar un 6% de productividad en el año 2021 y asegurar la calidad en el servicio ofrecido al cliente en relación al 2017.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Al hablar de procesos que son requeridos para el funcionamiento de la empresa es necesario utilizar el análisis de la cadena de valor que permitirá a la organización entender las actividades primarias y secundarias, sus relaciones entre sí y en cuáles de ellas se genera valor para el cliente.



Figura 6. Cadena de Valor

✓ **Actividades primarias**

Son aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la empresa, es decir las que se relacionan con la producción y distribución del producto. Estos procesos son: Logística, operaciones, marketing y servicios.

- **Logística interna:** esta actividad empieza con la recepción de la materia prima, a través de la compra local al proveedor. La recepción de este material se realizará en las instalaciones de la Pitajam para su posterior almacenamiento e inventario.
- **Operaciones:** se refiere al proceso de tener listo el producto para la comercialización, en este caso al envasado y etiquetado del producto con los más altos estándares de higienización para el consumo humano. En este proceso se asegura manejar las buenas prácticas de elaboración y sanidad, cumpliendo las normas de seguridad dispuestas por las diferentes autoridades, lo cual incluye cumplir con las temperaturas y tiempos adecuados para el envasado del producto, con un material de envasado higienizado, y el etiquetado del producto según normas y especificaciones para las mermeladas.
- **Logística externa:** una vez recibida la orden de compra por parte de los mayoristas en Estados Unidos, se procederá con el envío del producto, el mismo que se realizará vía terrestre hasta el puerto de Guayaquil, para posteriormente enviar la mercancía vía marítima hasta el puerto de Nueva York. El estimado de tiempo para el envío es de 8 días. (Ver anexo 4).
Para esta exportación se utilizará el incoterm FOB (Franco a bordo), el cual indica que Pitajam, entregará el producto a bordo del buque que designe el comprador, lo que significa que la responsabilidad de la mercancía a partir de ese punto es del importador.

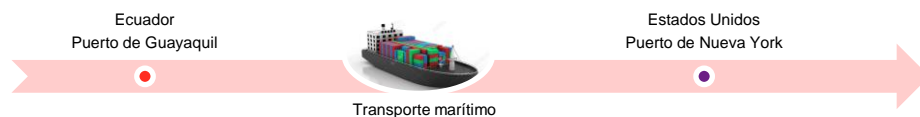


Figura 7. Logística externa Pitajam

- Marketing: se conservará el vínculo con el cliente mediante la publicidad, fuerza de ventas y promoción del producto, según lo descrito en el plan de marketing.
 - Servicios: el servicio que se da a los clientes es tanto pre venta, al responder a sus órdenes de compra, como postventa; al solucionar sus reclamos o inquietudes a la brevedad posible.
- ✓ **Actividades de apoyo:** incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:
- Gestión administrativa y financiera: incluyen los subprocesos de recursos humanos relacionados con el reclutamiento, selección y contratación del personal adecuado para laborar en la empresa, además de su capacitación y motivación; así como los subprocesos de contabilidad.
 - Desarrollo de tecnología: incluye las actividades de mejora constante en los procesos logísticos a través de herramientas que permitan un mejor control sobre ellos, como software ERP para la gestión de transporte y distribución o sistemas de gestión logística para una gestión integral de todos los procesos.
 - Abastecimiento: este proceso abarca las actividades de adquisición tanto de materia prima como de envases, etiquetas y empaque necesarios para la comercialización de la mermelada.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El siguiente flujo grama muestra las operaciones de la empresa, desde cuando se recibe la materia prima hasta el momento en que el cliente adquiere el producto.

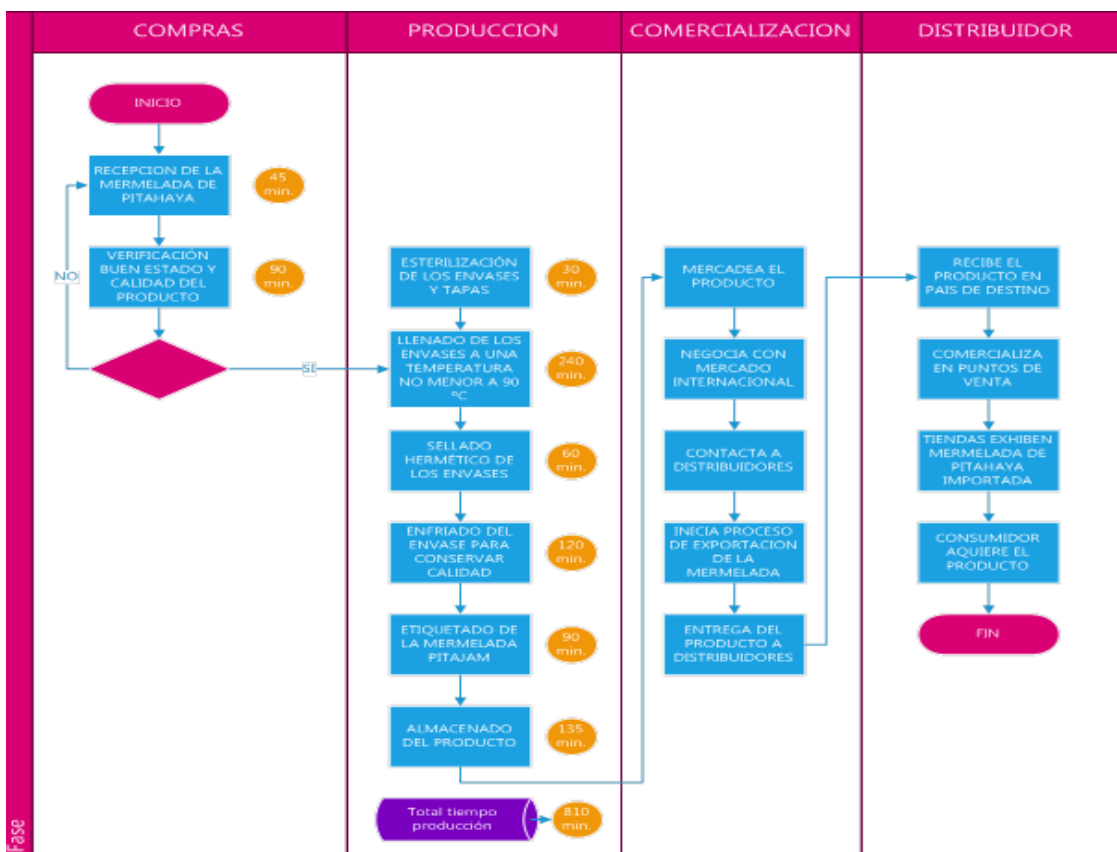


Figura 8. Ciclo de operaciones de la empresa Pitajam

6.2.3 Infraestructura requerida

En base al ciclo de operaciones y el diseño del producto, la infraestructura requerida en maquinaria y equipos es la siguiente:

Tabla 9. Infraestructura requerida

Maquinaria	Unidades	Valor (USD)
Llenador de envases	1	\$ 14.200,00
Esterilizador	1	\$ 9.300,00
Total Maquinaria		\$ 23.500,00
Equipos	Unidades	Valor
Bandas transportadoras	1	\$ 1.500,00
Balanza Laboratorio	1	\$ 232,00
Tinas acero inoxidable	6	\$ 900,00
Carros transportadores	2	\$ 200,00
Balanza Pedestal	1	\$ 300,00
Mesa trabajo	2	\$ 500,00
Total Equipos		\$ 3.632,00
Total Maquinaria y Equipos		\$ 27.132,00

La inversión inicial en el rubro correspondiente a maquinaria y equipo es \$ 27.132

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa Pitajam S.A. será constituida bajo la figura legal de sociedad anónima según lo dispone el Art. 143 de la Ley de Compañías y estará conformada por dos accionistas cuyo capital estará dividido en acciones aportando cada uno el 50% del total de la inversión inicial y responderán únicamente por el total de sus acciones. La empresa realizará el trámite de constitución según lo dispone la Superintendencia de Compañías y elevará a escritura pública la constitución de la empresa en una Notaría Pública del Distrito Metropolitano de Quito.

Pitajam S.A. cumplirá con todos los permisos correspondientes para su normal y buen funcionamiento, por lo tanto obtendrá de las autoridades pertinentes los siguientes permisos y autorizaciones de funcionamiento:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes a través del Servicio de Rentas Internas.
- Registrar a la empresa como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la respectiva apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas, la misma que contiene las siguientes autorizaciones administrativas: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

6.3.2 Diseño Organizacional

El organigrama diseñado para Pitajam S.A., sigue una estructura funcional, la cual permite determinar varios supervisores, cada uno especializado en determinada área, de acuerdo a las principales actividades de la empresa. La ventaja de esta estructura, es el alto nivel de especialización que se ofrece, lo que permite que se realicen tareas eficientemente, mejorando así la productividad. La cabeza de la empresa está conformada por la Junta de Accionistas, quienes son el órgano

supremo de Pitajam, en la siguiente figura se puede apreciar la distribución completa de la empresa:

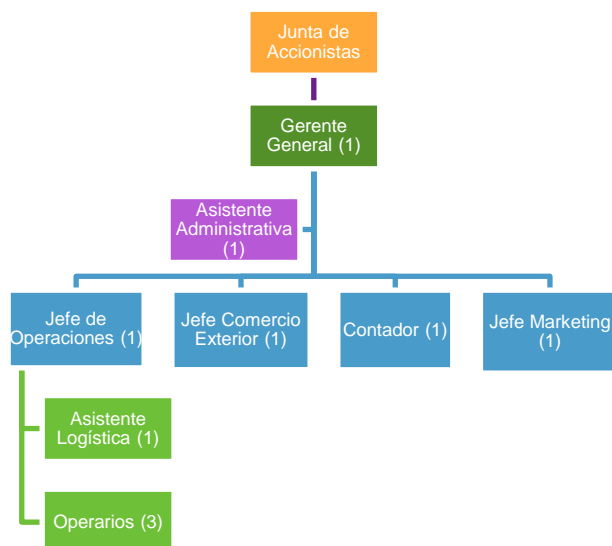


Figura 9. Estructura Organizacional

Funciones y Salarios del personal

Tabla 10. Funciones y salarios del personal

Cargo:	Gerente General
Funciones Principales	
Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa, velando por el crecimiento y cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Sueldo mensual de \$1.500,00.	
Sueldo:	\$ 1.500,00
Cargo:	Asistente Administrativa
Funciones Principales	
Se encargará de apoyar las actividades de la gerencia general y velar por los requerimientos del personal de la empresa	
Sueldo:	\$ 550,00
Cargo:	Contador
Funciones Principales	
Encargado de llevar y manejar la contabilidad de la empresa	
Sueldo:	\$ 750,00

Cargo:	Jefe de Marketing
Funciones Principales	
Encargado de todo el proceso de promoción y comercialización de producto, elaborará de plan de ventas en el mercado internacional, promocionará el producto y establecerá estrategias de marketing para la venta y distribución del producto en el exterior.	
Sueldo:	\$ 900,00
Cargo:	Jefe de Comercio Exterior
Funciones Principales	
Encargado de todo el proceso y logística pertinente a la exportación del producto al mercado estadounidense.	
Sueldo:	\$ 900,00
Cargo:	Jefe de Operaciones
Funciones Principales	
Se encargará de la adquisición del producto y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de la exportación del producto, vigilará y controlará que el producto llegue y salga de la empresa en óptimas condiciones para la comercialización. Control de calidad del producto final.	
Sueldo:	\$ 900,00
Cargo:	Asistente de Logística
Funciones Principales	
Encargado del almacenamiento del producto final envasado para la exportación al mercado internacional.	
Sueldo:	\$ 550,00
Cargo:	Operarios
Funciones Principales	
Ejecutan las actividades propias del proceso productivo y se encarga del mantenimiento de la maquinaria a su cargo.	
Sueldo:	\$ 550,00

CAPÍTULO VII: EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se toma en cuenta dos aspectos importantes, la proyección de la cantidad vendida y la proyección de precios de exportación. En el primer caso, el año 1 se inicia con una capacidad de producción anual de 224.400 unidades de mermelada de pitahaya en envases de 250 gramos, el cálculo de la cantidad producida anual se detalla en el anexo 5.

El supuesto que genera la proyección de crecimiento es la tasa promedio de crecimiento de las exportaciones de mermeladas hacia los Estados Unidos, la cual ha crecido entre el año 2011 y 2015 a un promedio de 5,76%, según cifras del Banco Central. De esta manera se obtiene las cantidades producidas en el año 2 hasta el año 5.

En lo que respecta a las políticas de crédito y pago a proveedores, el crédito a los compradores en los Estados Unidos es 80% de contado y 20% crédito hasta 30 días, el pago a proveedores se realiza 70% a contado y 30% con crédito hasta 30 días, con estas políticas se permite mantener un equilibrio en la gestión de la liquidez de la empresa, esto se refleja más adelante en los indicadores financieros.

En el caso del precio, la proyección inicia con la determinación del precio inicial, en base a la estructura de costos descrita en el capítulo de marketing mix en el componente de precio. El precio inicial es el precio FOB del año 1 esto es \$ 3,33 por envase de 250 gramos de mermelada, para proyectar el precio se utiliza la inflación proyectada del Banco Central que es 3,66% para el período 2017 – 2021. El precio FOB, es el precio del producto a bordo del buque que va a ser transportado hacia los Estados Unidos, de acuerdo al Incoterm escogido para la exportación, este precio está en función de la producción en el país de fabricación,

que en este caso es el Ecuador, por lo tanto se toma en cuenta la inflación de este país. En el anexo 6 se describe la proyección de precio. En base a la información descrita se presenta la siguiente tabla de ingresos por ventas del proyecto:

Tabla 11. Ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad envases	224.400	251.037	260.241	279.838	295.811
Precio envases	3,29	3,33	3,40	3,46	3,53
Total ingresos	737.442,04	834.948,49	884.275,85	968.004,28	1.044.803,99

Esta proyección de ingresos permite captar entre el 3,80% del mercado objetivo en el año 1 hasta 4,82% en el año 5, el cálculo del mercado objetivo se muestra en el anexo 7.

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos de materia prima se establece en base a la tasa de inflación de 3,66%, de acuerdo a la siguiente tabla que muestra la proyección de costos unitarios:

Tabla 12. Proyección de costos

DETALLE	PROYECCION COSTO DE VENTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo materia prima	1,50	1,55	1,59	1,64	1,69
Costo envase	0,44	0,45	0,47	0,48	0,50
Costo etiqueta	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12
Costo empaque	0,18	0,19	0,19	0,20	0,20
COSTO DE VENTA	2,23	2,30	2,37	2,44	2,51

7.1.3 Proyección de gastos

De igual manera para la proyección de gastos se establece según la tasa de inflación del Banco Central de 3,66%, de acuerdo a la siguiente tabla con el detalle de gastos por unidad producida:

Tabla 13. Proyección de gastos por unidad producida

DETALLE	PROYECCION GASTOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo materia prima	1,50	1,55	1,59	1,64	1,69
Costo envase	0,44	0,45	0,47	0,48	0,50
Costo etiqueta	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12
Costo empaque	0,18	0,19	0,19	0,20	0,20
COSTO DE VENTA	2,23	2,30	2,37	2,44	2,51
Gastos salarios	0,27	0,26	0,26	0,25	0,24
Gastos generales	0,23	0,20	0,20	0,19	0,18
Gastos depreciación y amortización	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
COSTO DEL PRODUCTO: COSTOS + GASTOS	2,74	2,77	2,83	2,88	2,94

Los gastos por salarios comprenden el salario mensual y los beneficios sociales, incluyendo el aporte patronal a la seguridad social, fondos de reserva y vacaciones. Los gastos generales están compuestos por: suministros de oficina, seguros, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, arriendo de las instalaciones, publicidad y ventas, transporte y logística. En el caso de la proyección de la depreciación y amortización se calcula en base a los valores acumulados durante los cinco años del proyecto.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los siguientes rubros:

Tabla 14. Inversión inicial

Detalle	Inversión
Inversiones Activos	33.562,00
Inversiones Activos Intangibles	5.000,00
Inventarios	27.473,60
Capital de trabajo inicial	68.956,80
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	134.992,40

La inversión inicial está distribuida entre activos fijos con el \$ 33.562, este valor comprende la maquinaria para el empaque de mermelada por \$ 27.132 y el

equipamiento de oficina por \$ 6.430; otro rubro de la inversión inicial son los activos intangibles por \$ 5.000 que comprende la compra de un software de gestión empresarial para los empleados administrativos de la empresa de exportación; el inventario inicial de \$ 27.473 es la compra inicial de mermelada y los materiales necesarios para el empaque y envoltura; el valor del capital de trabajo es de \$ 68.956, el cual se explica en el siguiente punto.

7.2.2 Capital de trabajo

El detalle del capital de trabajo inicial está compuesto por los siguientes valores:

Tabla 15. Capital de trabajo

Detalle	Inversión
Gastos Salarios (tres meses)	\$ 27.481,58
Gastos generales (tres meses)	\$ 14.001,62
Inventario inicial (un mes)	\$ 27.473,60
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	\$ 68.956,80

Esta distribución del capital de trabajo permite a la empresa iniciar sus operaciones de exportación, sin correr el riesgo de desfinanciar sus actividades administrativas y operativas, por lo que toma en cuenta el gasto de salarios y gastos generales para una reserva de tres meses, e inventario inicial de producto por un mes de operación de la empresa.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital está conformada por el aporte de los socios de la empresa en un porcentaje del 70% de la inversión inicial, esto es \$ 94.494,68, el 30% restante corresponde a financiamiento externo con el Banco Pichincha a una tasa de interés del 17,30% anual y plazo a 5 años. En base a esta información la cuota mensual que debe cancelar la empresa es \$ 1.013,02.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados anual del proyecto es el siguiente:

Tabla 16. Estado de resultado anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	737.442	834.948	884.276	968.004	1.044.804
Costo de los productos vendidos	595.712	671.325	695.476	746.452	794.336
UTILIDAD BRUTA	141.730	163.624	188.800	221.552	250.468
Gastos sueldos	60.385	66.313	67.180	69.707	71.743
Gastos generales	50.595	49.727	50.893	52.095	53.332
Gastos de depreciación	2.143	2.143	2.143	1.965	2.143
Gastos de amortización	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	27.607	44.440	67.584	96.786	122.250
Gastos de intereses	6.577	5.819	4.632	3.221	1.547
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	21.029	38.621	62.952	93.565	120.703
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.154	5.793	9.443	14.035	18.105
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.875	32.828	53.509	79.530	102.597
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.932	7.222	11.772	17.497	22.571
UTILIDAD NETA	13.942	25.606	41.737	62.033	80.026

De acuerdo a la información anterior, el proyecto presenta utilidades netas desde el año 1, con un valor de \$ 13.942, la cual se incrementa hasta \$ 80.026 en el año 5, como resultado del crecimiento comercial de la empresa y el pago del financiamiento externo.

El margen de ganancia bruta de la empresa en el año 1 es 19,22%, este porcentaje se incrementa hasta el año 5 con el 23,97%. En el caso del margen de ganancia neta se inicia en el 1,89% y se incrementa hasta 7,66% en el año 5. Esto permite concluir que las políticas financieras asumidas por la administración son las adecuadas, ya que existe un margen de rentabilidad que agrega valor al patrimonio de los accionistas.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 17. Estado de situación financiera anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	162.466	181.770	202.399	240.834	296.842	323.718
Corrientes	123.904	144.220	167.991	209.570	268.542	298.562
Efectivo	84.656	61.498	82.428	116.611	170.081	262.987
Cuentas por Cobrar	-	13.014	13.927	15.050	16.201	17.495
Inventarios Prod. Terminados	-	5.464	5.614	6.107	6.444	-
Inventarios Materia Prima	26.400	34.608	35.356	38.674	40.824	-
Inventarios Sum. Fabricación	12.848	29.636	30.666	33.129	34.993	18.080
No Corrientes	38.562	37.551	34.407	31.264	28.299	25.156
Propiedad, Planta y Equipo	33.562	35.694	35.694	35.694	35.694	35.694
Depreciación acumulada	-	2.143	4.287	6.430	8.395	10.538
Intangibles	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Amortización acumulada	-	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
PASIVOS	67.971	73.333	68.355	65.054	59.028	2.833
Corrientes	27.474	36.882	38.242	42.464	45.373	2.833
Cuentas por pagar proveedores	27.474	34.752	35.503	38.835	40.994	-
Sueldos por pagar	-	1.220	1.586	1.586	1.586	1.586
Impuestos por pagar	-	910	1.153	2.044	2.793	1.247
No Corrientes	40.498	36.451	30.114	22.589	13.655	-
Deuda a largo plazo	40.498	36.451	30.114	22.589	13.655	-
PATRIMONIO	94.495	108.437	134.043	175.780	237.814	320.885
Capital	94.495	94.495	94.495	94.495	94.495	94.495
Utilidades retenidas	-	13.942	39.548	81.286	143.319	226.390

La posición contable de la empresa se fortalece con la disminución del pasivo, conforme se cancela la deuda con la institución financiera, esto permite que se fortalezca el patrimonio debido a la acumulación de las utilidades netas de cada año en la cuenta de utilidades retenidas, esta es una política de dividendos que asumen los socios de la empresa para posicionar el patrimonio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo anual desde el año 1 hasta el año 4 es el siguiente:

Tabla 18. Estado de flujo de efectivo anual

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0					
Actividades Operacionales	(11.774)	(17.579)	27.266	41.708	62.404	103.515
Utilidad Neta	-	13.942	25.606	41.737	62.033	80.026
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	2.143	2.143	2.143	1.965	2.143
+ Amortización	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
- Δ CxC	-	(13.614)	(914)	(1.123)	(1.151)	(1.294)
- Δ Inventario PT	(26.400)	(5.464)	(151)	(492)	(337)	6.444
- Δ Inventario MP	(12.848)	(8.208)	(748)	(3.318)	(2.150)	40.824
- Δ Inventario SF	-	(16.788)	(1.030)	(2.462)	(1.864)	16.913
+ Δ CxP PROVEEDORES	27.474	7.279	751	3.332	2.159	(40.994)
+ Δ Sueldos por pagar	-	1.220	366	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	910	243	891	750	(1.546)
Actividades de Inversión	(38.562)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(38.562)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	134.992	(5.579)	(6.337)			
+ Δ Deuda Largo Plazo	40.498	(5.579)	(6.337)	(7.525)	(8.935)	(10.609)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	94.495					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	84.656	(23.158)	20.929	34.183	53.470	92.906
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	84.656	61.498	82.428	116.611	170.081
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	84.656	61.498	82.428	116.611	170.081	262.987

En la tabla anterior se puede apreciar la acumulación de las utilidades retenidas en la cuenta de efectivo, la cual en el año 1 tiene un valor de \$ 61.498 y en el año 5 tiene un valor de \$ 262.987, esto indica la posición positiva de liquidez de la empresa.

7.3.3 Estado de flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto, parte de la información del estado de resultados en lo que respecta a la utilidad neta, para posteriormente agregar las cuentas de gastos de depreciación y amortización y descontar los impuestos pagados, el resultado de esta operación es el flujo efectivo operativo, al cual se suma la variación de capital neto y las inversiones del proyecto para constituir el flujo de caja del proyecto, el cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 19. Flujo de caja anual del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ (134.992,40)	\$ (8.165,77)	\$ 35.719,29	\$ 48.973,37	\$ 68.259,52	\$ 107.696,25

Este flujo de caja del proyecto indica que en el año 1 existe una posición deficitaria de capital, en el año 2 la empresa recupera este valor hasta alcanzar un flujo positivo de \$ 107.696,25 en el año 5.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja de inversionista parte desde el flujo de caja del proyecto, al cual se descuenta el valor pagado por gastos de interés y amortización y se suma el valor de capital del préstamo y el escudo fiscal, de esta manera se obtiene la posición de liquidez del inversionista:

Tabla 20. Flujo de caja anual del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
AÑO 0	1	2	3	4	5
\$ (94.494,68)	\$ (18.105,36)	\$ 25.524,13	\$ 38.730,01	\$ 57.188,95	\$ 96.061,42

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se emplea la siguiente información:

Tabla 21. Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	5,72%
Rendimiento del Mercado	5,80%
Beta	1,25
Riesgo País	7,35%
Tasa CAPM	13,17%
Tasa de Impuestos	33,70%
% Deuda	30%
% Capital	70%
Tasa WACC	12,66%

La tasa empleada para descontar los flujos de caja del proyecto e inversionista es 12,66%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración del proyecto son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Índice Rentabilidad y Período de Recuperación de la Inversión:

Tabla 22. Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$19.099	VAN	\$24.814
IR	\$1,14	IR	\$2,11
TIR	17,05%	TIR	18,96%
Periodo Recuperación	3,86	Periodo Recuperación	3,85

Los criterios de valoración muestran que el proyecto es viable, ya que el VAN es positivo, la TIR es mayor a la tasa de descuento, tanto en el flujo de caja del proyecto como del inversionista. El período de recuperación de la inversión es tres años u medio tanto en flujo del proyecto como del inversionista. Por lo tanto, se recomienda su implementación.

7.5 Índices financieros

Tabla 23. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	3,91	4,39	4,94	5,92	105,38	3,12
Cobertura efectivo	4,52	8,01	15,05	30,65	80,4	
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	40%	34%	27%	20%	1%	32%
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	2%	3%	5%	6%	8%	4%
Rentabilidad sobre Activo	8%	13%	17%	21%	25%	4%
Rentabilidad sobre patrimonio	13%	19%	24%	26%	25%	10%
ACTIVIDAD						
Rotación cuentas x cobrar	11,33	11,99	11,75	11,95	11,94	6,68
Periodo ctas x cobrar (días)	32,21	30,44	31,06	30,54	30,56	54,46
Rotación cuentas x pagar	17,14	18,91	17,91	18,21		
Periodo ctas x pagar (días)	21,29	19,3	20,38	20,05		24,09
Periodo inventario (días)	21,2	19,22	20,3	19,96		
Ciclo operativo	53,41	49,66	51,36	50,51	30,56	
Ciclo efectivo	32,12	30,36	30,98	30,46	30,56	

Los índices financieros del proyecto muestran que tiene una mejor posición con respecto a la industria en las razones de liquidez, debido a la acumulación de las utilidades. Adicionalmente, en comparación con la industria, la liquidez de la empresa tiene un mayor valor de razón corriente, esto indica que la empresa tiene mayor disponibilidad de efectivo para realizar las acciones de marketing correspondientes, para ubicar el producto en el mercado internacional.

El índice de endeudamiento tiene una posición similar en los primeros años del proyecto, pero posteriormente éste disminuye, debido al pago del préstamo inicial.

La rentabilidad del proyecto es mayor a la industria, y su ciclo operativo y efectivo es positivo debido a que tiene una mejor posición entre las cuentas por cobro y pago. En lo que respecta a la rentabilidad, en el año 3, la empresa supera a la industria en el margen de utilidad. Este análisis comparativo permite concluir que la empresa tiene una situación sólida en el aspecto financiero, lo que es una ventaja competitiva en relación a las empresas que realizan actividades comerciales similares.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis del entorno externo determinó que el sector manufacturero del país, especialmente de la industria de alimentos y bebidas, es un importante participante de la economía nacional. Es por ello, que el gobierno debe impulsar acuerdos comerciales con los principales destinos de las exportaciones, como son los Estados Unidos, para incentivar a los inversionistas nacionales a desarrollar emprendimientos agroexportadores.
- El Ecuador tiene un alto potencial para la exportación de productos agrícolas, pero es importante incrementar el valor agregado en estos productos, para fomentar el proceso de industrialización y poder aportar al crecimiento de una población económicamente activa.
- La pitahaya es una fruta semi-tropical cuyo ciclo de siembra y cosecha se realiza durante todo el año, esto facilita su uso en la producción de mermeladas, ya que su abastecimiento es estable.
- La mermelada de pitahaya tiene un mercado potencial en el estado de Nueva York, ya que los clientes están habituados a demandar productos gourmet y con características especiales que se enfocan en la calidad del producto y tiempo de entrega.
- El mercado objetivo de la exportación de mermeladas de pitahaya son los habitantes del estado de Nueva York, con edades comprendidas entre 30 y 60 años, clase media alta y cuyos ingresos sean superiores a \$ 54.000 anuales. Su estilo de vida es abierto al cambio, son innovadores y cuidan de su salud.
- La estructura organizacional funcional de la empresa Pitajam está compuesta por diez personas, cuyas acciones se encaminan a comercializar una mermelada gourmet de calidad. En el aspecto legal la empresa será constituida como sociedad anónima en base a las leyes mercantiles del país.

- En el aspecto financiero, la empresa Pitajam requiere de una inversión inicial de \$ 134.992,40, cuya estructura de financiamiento será con capital propio en el 70% y financiamiento externo en el 30%. Los criterios de evaluación determinan que el proyecto es viable, debido a que tiene un Valor Actual Neto positivo de \$ 18.575 para el inversionista y Tasa Interna de Retorno de 17,30%.

REFERENCIAS

- Agriculture and Agri-Food Canada. (2012). *Sweet Spreads in the United States*. Recuperado de: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/by-region/united-states/market-intelligence/sweet-spreads-in-the-united-states/?id=1410083148480>, en Abril de 2016.
- Banco Central del Ecuador (2016). *Comercio Exterior. Consulta Importadores/Exportadores – Por producto*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaXNandinalmporTExportV2.jsp>, en Octubre de 2016.
- Banco Central del Ecuador (2016). *Indicadores Económicos*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>, en Septiembre de 2016.
- Best, R. *Marketing Estratégico*. Pearson Education Cuarta Edición 2007. Cap. 5
- Cantón, I. Introducción a los Procesos de Calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 8 (5), 2010. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/presentacion.html>, en Octubre de 2016.
- Cinkota, M; Ronkainen, I. *Marketing Internacional*. Thompson Séptima Edición 2012. Cap. 11
- Department of Commerce (2016). *National Institute of Standards and Technology (NIST)*. Recuperado de: <https://www.commerce.gov/doc/national-institute-standards-and-technology#5/37.546/-91.103>, en Enero de 2017
- El Universo (14 de Septiembre de 2015). 70 mil agricultores aseguran sembríos en Ecuador. *El Universo*. Sección Noticias. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/09/14/nota/5125097/70-mil-agricultores-aseguran-sembrios>, en Mayo de 2016.
- El Universo (15 de Abril de 2016). Desempleo en Ecuador se ubica en el 5.7%, dice el INEC. *El Universo*. Sección Noticias. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/15/nota/5524929/desempleo-ecuador-se-ubica-57-dice-inec>, en Septiembre de 2016.
- Foreign Trade Information System (2016). *Información sobre Estados Unidos*. Recuperado de:

- http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp, en Septiembre de 2016.
- Foreign Trade Information System (2016). *linformación sobre Ecuador*. Recuperado de: http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAagreements_s.asp, en Septiembre de 2016.
- Global Business Solutions (2016). *El entorno y su impacto en los negocios: El caso ecuatoriano*. Recuperado de: <http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum>, en Septiembre de 2016.
- Hill, C. *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. McGraw-Hill Octava Edición 2011. Cap. 14
- Huachi, L., E. Yugsi, M.F. Paredes, D. Coronel, K. Verdugo y P. Coba Santamaría. 2015. Desarrollo de la pitahaya (*Cereus* sp.) en Ecuador. *La Granja: Revista de Ciencias de la Vida*. Vol. 22(2).
- INEC (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S)(2015)*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf, en Septiembre de 2016.
- Instituto Español de Comercio Exterior (2010). *La Distribución de Productos Gourmet en Estados Unidos*. Recuperado de: <http://www.eurocarne.com/daal?a1=informes&a2=distribucion-gourmet-EEUU.pdf>, en Septiembre de 2016.
- Kotler, P; Keller, K. *Dirección de Marketing*. Pearson Education Decimocuarta Edición 2012. Cap. 14
- Lambin, J-J; Gallucci, C; Sicurello, C. *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. McGraw-Hill Segunda Edición 2009. Cap. 11
- Makos, J. (2015). *Pest Analysis of USA, The Largest Economy of the World*. Recuperado de: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis-of-usa/>, en Mayo de 2016.
- Martínez, Daniel y Milla, Antonio (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos. P. 34.
- Ministerio de Comercio Exterior (2016). *Nuevos Sistemas de Inspección Física de Carga para Exportación ahorrarán tiempo y costos al Sector Exportador*. Recuperado de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/nuevos-sistemas-de->

inspeccion-fisica-de-carga-para-exportacion-ahorrraran-tiempo-y-costos-al-sector-exportador/, en Enero de 2017.

Ministerio de Comercio Exterior (2015). *Suscripción de Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP)*. Recuperado de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/suscripcion-de-sistema-general-de-preferencias-arancelarias-sgp/>, en Enero de 2017.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2014). *La Importancia de Constituir el Espacio Económico del ALB*. Recuperado de: <http://www.cancilleria.gob.ec/la-importancia-de-constituir-el-espacio-economico-del-alba/>, en Septiembre de 2016.

Muñoz, J. (2015). *Análisis de la Situación en Ecuador*. Recuperado de: <https://lalineadefuego.info/2015/06/16/analisis-de-la-situacion-en-ecuador-por%20jaime-munoz-mantilla>, en Mayo de 2016.

ProChile (2013). *Estudio de Mercado Mermeladas, Jaleas y Compotas en EE.UU.* Recuperado de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1384529749PMP_EEUU_Mermeladas_2013.pdf, en Mayo 2016.

ProEcuador (2012). *Análisis Sectorial de Frutas No Tradicionales*. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_FRUTAS.pdf, en Abril de 2016.

ProEcuador (2014). *Análisis Sectorial de Frutas Exóticas*. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_AS2014_FRUTASEXOTICAS11.pdf, en Abril de 2016.

ProEcuador (2013). *Ficha Producto/Mercado*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/mermeladas-estados-unidos/>, en Octubre de 2016.

Santander Trade (2016). *Estados Unidos: Política y Economía*. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>, en Septiembre de 2016.

Sea Rates. Cotización Flete. Recuperado de: https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?A=ChIJX4BV6MsTLZARc6T89JKkFYA&K=ChIJOwg_06VPwokRYv534QaPC8g&D=21247&G=1

6959&shipment=1&container=20st&weight=1&product=0&request=&weight cargo=&, en Enero de 2017.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a los Estados Unidos*. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf, en Septiembre 2016.

Sosa, C (4 de Enero de 2016). La Economía en el 2016. *El Comercio*. Sección Actualidad. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>, en Mayo de 2016.

The USA Online (2016). *Gobierno. Estados Unidos de América*. Recuperado de: <http://www.theusaonline.net/spanish/gobierno.htm>, en Septiembre de 2016.

Trade Map. (2015). *Lista de los productos importados por Estados Unidos de América*. Recuperado de: http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7C842%7C%7C%7C%7C2007%7C%7C%7C6%7C1%7C1%7C1%7C2%7C1%7C1%7C1%7C1

Trade Map. (2016). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2015*. Recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx, en Septiembre de 2016.

Universia Perú (2016). *Estados Unidos, destino de jóvenes líderes en TIC*. Recuperado de: <http://noticias.universia.edu.pe/educacion/noticia/2016/05/16/1139464/estados-unidos-destino-jovenes-lideres-tic.html>, en Septiembre de 2016.

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2014). *Vicepresidente Jorge Glas Espinel firmó Acta de Cooperación con Belarús*. Recuperado de: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-espinel-firmo-acta-de-cooperacion-con-belarus/>, en Junio de 2016.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE. Evaluación de Factores Externos

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
1. Las políticas comerciales aperturistas de Estados Unidos permiten el ingreso de nuevas empresas y productos beneficiando el comercio entre países.	0,05	4	0,2
2. El cambio del modelo económico de Ecuador implica considerar nuevas estrategias que impulsen la exportación de producción nacional con valor agregado.	0,20	3	0,6
3. El mercado de productos dulces para untar en Estados Unidos es estable y con registro de crecimiento constante	0,10	2	0,2
4. Las ventas anuales en Estados Unidos de mermeladas, jaleas, registran valores altos lo que beneficia su comercialización.	0,10	2	0,2
Subtotal	0,45		1,2
Amenazas			
1. Ecuador registra inestabilidad en el cambio de leyes y políticas que afectan a los negocios por el aumento de impuestos.	0,1	2	0,2
2. Se prevé que el 2016 será un año de estancamiento económico con la continuación de bajo precio del petróleo y altas tasas de interés internacionales	0,2	3	0,6
3. Actualmente no existe un tratado entre Ecuador y Estados Unidos que impulse de mejor manera el comercio entre ambos países	0,2	4	0,8
4. Conflictos y tensiones existentes de Ecuador con otros países desfavorece a las empresas al momento de hacer exportaciones.	0,05	2	0,1
Subtotal	0,55		1,7
TOTAL	1,00		2,9

Anexo 2: Preguntas de Encuesta de Investigacion de Mercado

PRODUCT ACCEPTANCE SURVEY

Gourmet Dragon Fruit Jam

1. ¿Do you eat jam?

- Yes
- No

2. ¿How often do you eat it?

- Everyday
- Weekly
- Eventually (once a month)

3. ¿ Which characteristic or characteristics do you consider the most important at the moment you purchase jam ?

- Flavour
- Presentation
- Price
- Consistency
- Health Benefits
- Otro: _____

4. ¿Do you know the exotic fruit "dragon fruit"? (If your answer is Yes, continue to next question, if not, please read the description bellow before answering next question.

The "Dragon Fruit" is a fruit of several cactus species with a delicious water taste. Dragon fruits are rich in antioxidants, they contain vitamin C and several B vitamins for carbohydrate metabolism.

- Yes
- No

5. ¿Would you like to find in the markets gourmet dragon fruit jam?

- Yes
- No

6. ¿Would you prefer plastic or glass container?

Tu respuesta _____

7. ¿Which presentation would you prefer?

- 150 g
- 250 g
- 280 g
- 320 g
- Otro: _____

8. ¿How much are you willing to pay for a gourmet dragon fruit jam?

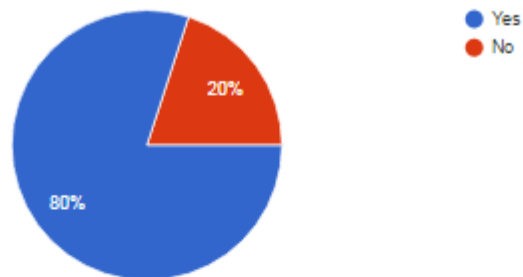
- 6 - 7
- 8 - 9
- 10 - 11

9. ¿In which of the following gourmet stores would you like to find the product?

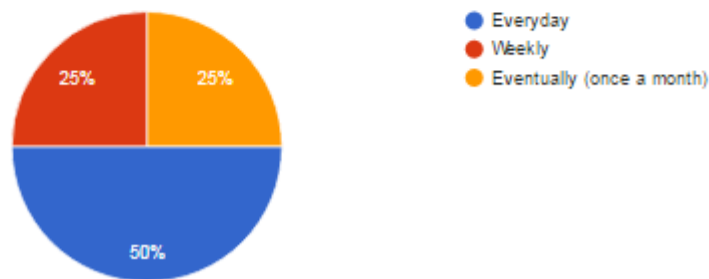
- Fair Trade Supermarket
- O Live Brooklyn
- Dean & DeLuca
- Agata & Valentina
- Union Square Greenmarket
- Garden of Eden Marketplace

Anexo 3: Resultados Encuestas

1. ¿Do you eat jam? (10 respuestas)

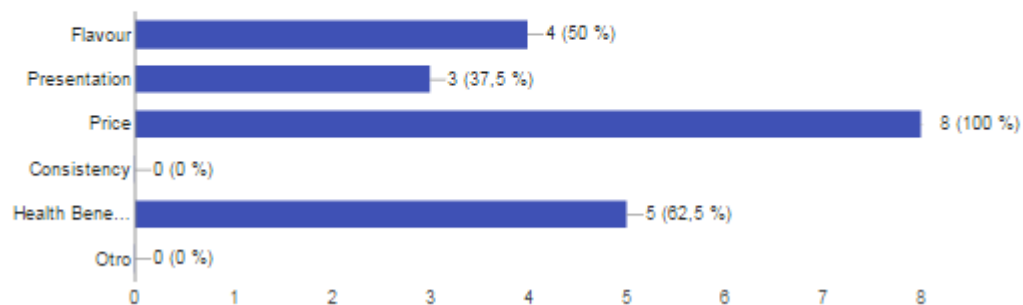


2. ¿How often do you eat it? (8 respuestas)



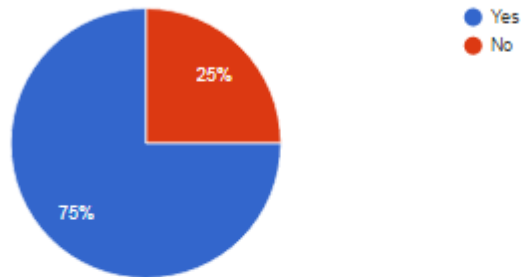
3. ¿ Which characteristic or characteristics do you consider the most important at the moment you purchase jam ?

(8 respuestas)

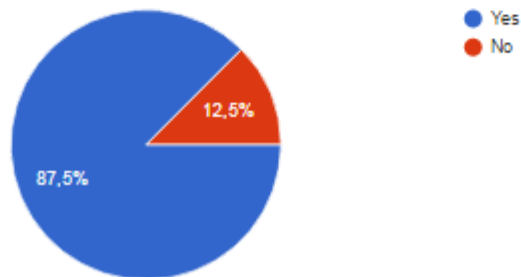


4. ¿Do you know the exotic fruit "dragon fruit"? (If your answer is Yes, continue to next question, if not, please read the description bellow before answering next question.

(8 respuestas)



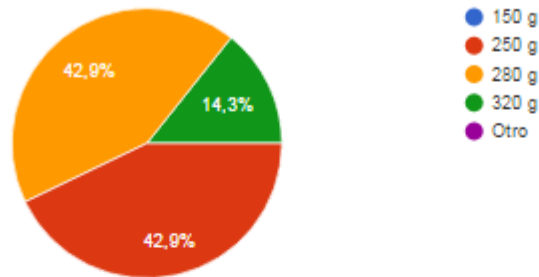
5. ¿Would you like to find in the markets gourmet dragon fruit jam? (8 respuestas)



6. ¿Would you prefer plastic or glass container? (7 respuestas)

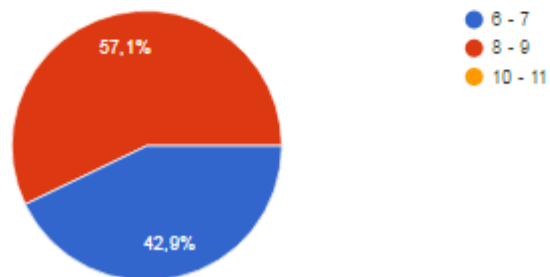


7. ¿Which presentation would you prefer? (7 respuestas)



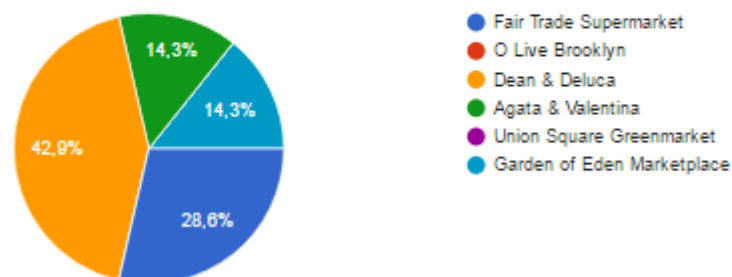
8. ¿How much are you willing to pay for a gourmet dragon fruit jam?

(7 respuestas)



9. ¿In which of the following gourmet stores would you like to find the product?

(7 respuestas)



Anexo 4. Costo y tiempo estimado de ruta de envío

La carga: FCL 20' ST - 1mt

USD \$1435 **Book** VIEW DETAIL

- Los gastos de exportación \$1435
- OCEAN RATE no-rate
- Los gastos de importación \$637

- Quito**
 237.14 mi (439.18 km)
 10 hours
- Guayaquil**
 2847.15 mi (5272.92 km)
 Time at Sea: 8 days
- New York**
 1.21 mi (2.24 km)
 5 minutes
- Nueva York**

Tomado de: Sea Rates

Anexo 5. Cálculo y proyección de la cantidad producida de mermelada

Análisis de tiempos de producción					
Actividades	Responsable	Tiempo (mins)			
Recepción mermelada	Operario 1	45			
Verificación calidad del producto	Operario 1	90			
Esterilización de los envases	Operario 2	30			
Llenado de los envases	Operario 2	240			
Sellado hermetico	Operario 3	60			
Enfriado del envase	Operario 3	120			
Etiquetado	Operario 3	90			
Almacenamiento	Operario 1	135			
	Total	810			

Número de operarios	Minutos trabajados	Tiempo dedicación proceso producción			
Operario 1	360	75%	270	270	
Operario 2	360	75%	270	270	
Operario 3	360	75%	270	270	
			Total	810	

Capacidad producción máxima diaria maquinaria	1.500	envases
Porcentaje capacidad producción	57%	
Capacidad operativa diaria	850	envases
Dias laborados mensual	22	dias
Capacidad operativa mensual	18.700	
Capacidad operativa anual	224.400	

Tasa de crecimiento exportaciones: 5,76%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	224.400	251.037	260.241	279.838	295.811

Anexo 6. Cálculo y proyección del precio FOB mermelada pitahaya

DETALLE	PROYECCION PRECIO FOB				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo materia prima	1,5	1,55	1,59	1,64	1,69
Costo envase	0,44	0,45	0,47	0,48	0,5
Costo etiqueta	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12
Costo empaque	0,18	0,19	0,19	0,2	0,2
COSTO DE VENTA	2,23	2,3	2,37	2,44	2,51
Gastos salarios	0,25	0,26	0,25	0,25	0,24
Gastos generales	0,21	0,2	0,19	0,19	0,18
Gastos depreciación y amortización	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
COSTO DEL PRODUCTO	2,71	2,77	2,82	2,88	2,95
Margen de Utilidad (20%)	0,54	0,55	0,56	0,58	0,59
PRECIO FOB	3,25	3,33	3,39	3,46	3,54

Anexo 7. Cálculo y proyección de la captación del mercado objetivo

Tasa de crecimiento exportaciones: 5,76%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	224.400	251.037	260.241	279.838	295.811
Mercado objetivo (tamaño demanda) personas que habitan Estado Nueva York	5.910.188	5.966.335	6.023.015	6.080.234	6.137.996
Crecimiento poblacional Estado Nueva York	0,95%	http://poblacion.population.city/estados-unidos/new-york-city/			
Mercado captado por el proyecto	3,80%	4,21%	4,32%	4,60%	4,82%

