



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE FRUTA IMPORTADA,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

Andrea Carolina Arteaga Vásquez

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE FRUTA  
IMPORTADA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración y Gerencia  
Organizacional.

Profesor guía:

Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Autor:

Andrea Carolina Arteaga Vásquez

Año:

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para una empresa de distribución de fruta importada, ubicada en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Carolina Arteaga Vásquez, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



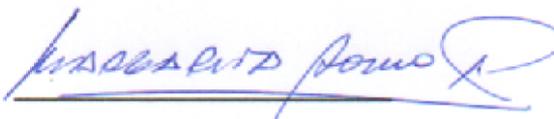
Janeth Coromoto Castillo de Cáceres

Máster en Administración -MBA

C.C.: 1757883341

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para una Empresa de Distribución de fruta importada, ubicada en la ciudad de Quito, de Andrea Carolina Arteaga Vásquez, en el semestre 202000 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."



Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía

C.C.: 1703714087

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL 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”.



---

Andrea Carolina Arteaga Vásquez

C.C.: 1722166012

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios y a mis padres por darme la vida, por iluminar mi camino y estar siempre conmigo; a mi esposo por llenar mi vida de amor y apoyo incondicional.

A mi directora de tesis y docentes, quienes me han brindado su conocimiento y experiencia durante la culminación de mis estudios.

## **DEDICATORIA**

A mi amada Madre, quien es un pilar fundamental en mi vida, y nunca deja de creer en mí.

A mi familia, quienes me han brindado todo su apoyo para alcanzar mis metas.

## RESUMEN

El presente plan de titulación presenta un plan de negocios propuesto para la formalización de una empresa dedicada a la distribución de fruta importada en la ciudad de Quito, con la posibilidad de expandirse a nivel nacional y que sea sostenible en el tiempo.

Este plan de negocios propone estrategias enfocadas en el mejoramiento de la empresa, considerando su situación actual en cuanto a su posicionamiento competitivo y su estructura organizacional y operación. En este sentido el análisis FODA determinó varias estrategias que serán implementadas con base en una propuesta de mercadeo que conlleva desarrollar varias acciones de promoción y publicidad para diversificar el mercado y aprovechar las oportunidades de mejora identificadas para el negocio y además, optimizar la estructura y operatividad de la empresa.

En lo que respecta a la estructura organizacional, se plantea la contratación de nuevo personal, partiendo el diseño de cargos desde el mapa de procesos requerido por la organización para el cumplimiento de su misión, visión y estrategias y considerando las actividades que generan valor al cliente de la empresa Frulied.

En el plano financiero se determina una inversión inicial de \$ 140.471 para la adquisición de activos, gastos de constitución de la empresa en una compañía limitada y el capital de trabajo necesario para sustentar la puesta en marcha de la propuesta planteada en este documento. Posterior a la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es viable de ejecutar debido a que se obtienen resultados financieros favorables a los intereses de los accionistas, como es el caso del valor actual neto de \$ 14.882 y tasa interna de retorno de 33,63%, estos indicadores permiten la recuperación de la inversión inicial en 3,21 años.

## **ABSTRACT**

This titling plan presents a proposed business plan for the formalization of a company dedicated to the distribution of imported fruit in the city of Quito, with the possibility of expanding nationally and that is sustainable over time.

This business plan proposes strategies focused on the improvement of the company, considering its current situation regarding its competitive positioning and its organizational structure and operation. In this sense, the SWOT analysis determined several strategies that are executed based on a marketing proposal that involves developing various promotional and advertising actions to diversify the target market and the opportunities for improvement detected in the structure and operation of the company.

Regarding the organizational structure, the hiring of new personnel is proposed, starting with the design of positions from the process map required by the organization for the fulfillment of its mission, vision and strategies and considering the activities that generate value for the client. from the company Frulied.

At the financial level, an initial investment of \$ 140,471 is determined for the acquisition of assets, expenses of incorporation of the company in a limited company and the working capital necessary to support the implementation of the proposal presented in this document. After the financial evaluation, it is concluded that the project is viable to execute because financial results favorable to the interests of the shareholders are obtained, as is the case of the net present value of \$ 14.882 and the internal rate of return of 33.63 %, these indicators allow the recovery of the initial investment in 3.21 years.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema .....	1
1.2 Pertinencia del tema .....	4
1.3 Diagnóstico del entorno actual .....	5
1.4 Objetivo general y específico.....	7
1.4.1 Objetivo general .....	7
1.4.2 Objetivos específicos .....	7
1.5 Marco teórico .....	8
1.5.1 Las Organizaciones .....	8
1.5.2 Plan de negocios.....	8
1.5.3 Segmentación del mercado y mercado meta .....	9
1.5.4 La Flor del Servicio .....	10
1.6 Hallazgos en investigaciones similares .....	11
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Entorno macroeconómico y político.....	14
2.1.1 Contexto Político .....	14
2.1.2 Contexto económico.....	15
2.1.3 Contexto Social .....	20
2.1.4 Contexto Tecnológico .....	22
2.1.5 Contexto Ecológico .....	23
2.1.6 Contexto Legal .....	24
2.2 Análisis del sector .....	26
2.2.1 Tamaño de la Industria .....	27
2.2.3 Análisis de Porter.....	31
2.3 Análisis del mercado .....	35
2.3.1 Análisis de la competencia .....	35
2.3.2 Investigación de mercados y análisis del cliente .....	40
2.3.3 Resultados del estudio de mercado .....	42
2.3.4 Segmento de mercado.....	53

2.4 Análisis FODA .....	60
2.5 Conclusiones del capítulo .....	61
<b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO .....</b>	<b>63</b>
3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado .....	63
3.2 Naturaleza y filosofía del negocio .....	65
3.3 Estilo corporativo e imagen .....	65
3.4 Enfoque social .....	66
3.5 Misión y visión .....	67
3.6 Objetivos de crecimiento y financiero .....	67
3.7 Información legal .....	70
3.8 Estructura organizacional .....	71
3.9 Ubicación .....	74
3.10 Ventaja competitiva .....	76
3.11 Estrategias de mercadeo .....	79
3.11.1 Estrategia de producto .....	79
3.11.2 Estrategias de distribución .....	80
3.11.3 Estrategia de precio .....	84
3.11.4 Estrategia de promoción .....	85
3.11.5 Estrategias de comunicación .....	87
3.11.6 Estrategias de servicio .....	89
3.11.7 Presupuesto .....	90
3.11.8 Proyección de ventas .....	91
3.12 Conclusiones del capítulo .....	92
<b>CAPÍTULO IV: OPERACIONES .....</b>	<b>93</b>
4.1 Estado de desarrollo .....	93
4.2 Descripción del proceso .....	94
4.3 Necesidades y requerimientos .....	97
4.4 Plan de producción .....	102
4.5 Plan de compras .....	105
4.6 KPI de desempeño productivo .....	112

4.7 Conclusiones del capítulo .....	116
<b>5. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>117</b>
5.1 Supuestos plan financiero .....	117
5.2 Estados financieros .....	118
5.2.1 Estado de resultados .....	119
5.2.2 Estado de situación.....	120
5.2.3 Flujo de caja.....	122
5.2.4 Análisis de relaciones financieras .....	124
5.2.5 Impacto económico y social .....	127
5.3 Conclusiones del capítulo .....	128
<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>128</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. IMPORTACIÓN DE FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS (CÍTRICOS) DEL ECUADOR EN EL PERÍODO 2015 - 2018.....	6
TABLA 2. CALENDARIO DE FRUTAS POR TEMPORADA PRODUCCIÓN NACIONAL .....	29
TABLA 3. CALENDARIO DE FRUTAS POR TEMPORADA PRODUCCIÓN INTERNACIONAL ..	31
TABLA 4. VOLUMEN APROXIMADO DE COMPRA DE CADA IMPORTADOR DE FRUTA EN ECUADOR .....	35
TABLA 5. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO POR IMPORTADOR DE FRUTA.....	38
TABLA 6. PRECIOS DE VENTA PROMEDIO DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA .....	38
TABLA 7. CRITERIOS DE INCLUSIÓN O EXCLUSIÓN EN EL MUESTREO NO PROBABILÍSTICO .....	42
TABLA 8. FRECUENCIA DE COMPRA DE LA FRUTA .....	45
TABLA 9. CANTIDAD DE ADQUISICIÓN DE FRUTA.....	45
TABLA 10. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO LOCAL .....	54
TABLA 11. VENTAS ANUALES DEL SECTOR.....	55
TABLA 12. CONSUMO APARENTE DE FRUTA EN ECUADOR .....	56
TABLA 13. PROYECCIÓN DE VENTAS .....	57
TABLA 14. CAPTACIÓN DE VENTAS ANUAL DE FRULIED.....	59
TABLA 15. MATRIZ FODA .....	60
TABLA 16. OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO.....	68
TABLA 17. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....	69
TABLA 18. DESCRIPTIVO DE CARGOS FRULIED .....	73
TABLA 19. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE UBICACIÓN.....	75
TABLA 20. ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	80
TABLA 21. FICHA DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE .....	82
TABLA 22. FICHA DE INFORMACIÓN DEL AUTOSERVICIO .....	83
TABLA 23. PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES DE MARKETING.....	90
TABLA 24. PROYECCIÓN DE VENTAS DE FRULIED.....	91
TABLA 25. REQUERIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA .....	98
TABLA 26. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA DE FRULIED .....	100

TABLA 27. DETALLE DE NÓMINA MENSUAL Y ANUAL.....	102
TABLA 28. PREFERENCIA DE FRUTA DEL CONSUMIDOR.....	103
TABLA 29. PLAN DE PRODUCCIÓN ESCENARIO ESPERADO EN NÚMERO DE CAJAS ....	103
TABLA 30. PLAN DE PRODUCCIÓN ESCENARIO OPTIMISTA EN NÚMERO DE CAJAS.....	104
TABLA 31. ESTACIONALIDAD DE LA MANZANA.....	106
TABLA 32. ESTACIONALIDAD DE LA FRUTA IMPORTADA.....	106
TABLA 33. ESTACIONALIDAD DE LOS CAROZOS.....	107
TABLA 34. PLANIFICACIÓN DE COMPRA DE MANZANAS EN NÚMERO DE CAJAS.....	108
TABLA 35. PLANIFICACIÓN DE COMPRA DE NARANJA, PERA Y UVA EN NÚMERO DE CAJAS .....	108
TABLA 36. PLANIFICACIÓN DE COMPRA DE CAROZOS EN NÚMERO DE CAJAS .....	109
TABLA 37. PLANIFICACIÓN DE COMPRAS .....	110
TABLA 38. PLANIFICACIÓN DE COMPRA DE FRUTA IMPORTADA .....	110
TABLA 39. PROYECCIÓN DE COMPRAS FRUTA .....	112
TABLA 40. INDICADORES DESEMPEÑO .....	113
TABLA 41. SUPUESTOS DEL PLAN FINANCIERO .....	117
TABLA 42. PROYECCIÓN DE GASTOS .....	118
TABLA 43. ESTADO DE RESULTADOS .....	119
TABLA 44. INDICADORES DEL MARGEN.....	120
TABLA 45. ESTADO DE SITUACIÓN .....	121
TABLA 46. FLUJO DE CAJA.....	122
TABLA 47. COSTO DE OPORTUNIDAD .....	124
TABLA 48. CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	126
TABLA 49. COMPARACIÓN ESCENARIOS.....	127
TABLA 50. IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CRECIMIENTO IMPORTACIÓN FRUTA 2014 - 2018 .....	13
FIGURA 2. INCIDENCIA POR DIVISIONES DE CONSUMO .....	17
FIGURA 3. IMPORTACIONES DEL ECUADOR EN EL 2019 .....	19
FIGURA 4. ESTRATIFICACIÓN DE NIVEL SOCIOECONÓMICO DEL ECUADOR.....	21
FIGURA 5. PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ECUADOR DESDE CHILE. ....	27
FIGURA 6. CALENDARIO DE ESTACIONALIDAD DE MANZANAS.....	30
FIGURA 7. CALENDARIO DE ESTACIONALIDAD DE PERAS. ....	30
FIGURA 8. CALENDARIO DE ESTACIONALIDAD DE NARANJAS. ....	30
FIGURA 9. CALENDARIO DE ESTACIONALIDAD DE UVAS.....	31
FIGURA 10. CONSUMO PROMEDIO FRUTAS Y VERDURAS GR/DÍA, POR SEXO Y EDAD A ESCALA NACIONAL .....	41
FIGURA 11. PROYECCIÓN DE VENTAS DEL SECTOR DE VENTA AL POR MAYOR DE FRUTA.....	57
FIGURA 12. LOGOTIPO.....	66
FIGURA 13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	71
FIGURA 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	72
FIGURA 15. LA FLOR DEL SERVICIO.....	76
FIGURA 16. CADENA DE VALOR. ....	77
FIGURA 17. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDOR PARA TIENDA ON-LINE.....	87
FIGURA 18. MAPA DE PROCESOS DE FRULIED. ....	94
FIGURA 19. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN. ....	96
FIGURA 20. ESTACIONALIDAD ANUAL PARA EL PLAN DE COMPRAS. ....	111

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

El negocio familiar lleva un tiempo como persona natural en el sector de venta al por mayor de frutas. Se dedica actualmente a la distribución de frutas frescas como manzanas, peras, uvas, nectarino, claudias (ciruelas), naranja, kiwi, durazno, entre otros a caterings, distribuidores pequeños y a supermercados como Santamaría y Tiendas Industriales Asociadas (Tía). El negocio está situado en centro de la ciudad de Quito y el alcance de sus productos llega a nivel nacional gracias a los centros de acopio de dos de los supermercados más grandes del país.

Este negocio no se ha constituido como una empresa formal, lo cual se convierte en una exigencia del mercado debido su crecimiento en los últimos años. Además, es importante considerar que el poder de negociación de los supermercados es muy fuerte en el mercado de las frutas, por lo que al negocio le ha tocado adaptarse a los requerimientos específicos como: cantidad del pedido, tiempos de entrega, precio, forma de pago, calidad y mercancía devuelta.

### **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema**

En la estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y de salud de la Organización Mundial de la Salud, el fomento del consumo de fruta es fundamental en la alimentación del ser humano, ya que poseen nutrientes esenciales y contribuye a la prevención de enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y obesidad. La OMS y la FAO recomiendan una ingesta mínima de 400g diarios de fruta y verduras. Según la OMS (2004), “se calcula que la ingesta insuficiente de frutas y verduras causa en todo el mundo aproximadamente un 19% de los cánceres gastrointestinales, un 31% de las cardiopatías isquémicas y un 11% de los accidentes vasculares cerebrales y se

estima que en 2017 unos 3,9 millones de muertes se debieron a un consumo inadecuado de frutas y verduras”.

En el Ecuador, el consumo promedio de frutas y verduras no cumple las recomendaciones de la OMS y la FAO, de acuerdo con los datos estadísticos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada por el INEC (2011-2013). “De acuerdo con los datos reportados por el INEC en el año 2008, se determinó que el consumo de frutas en kilos fue de 2.142.827” (Mogollón, 2012, p. 23).

Por otra parte, en el análisis de materias primas y productos 2010 en la Encuesta Nacional de Manufactura y Minería realizada por el INEC en el 2010, se puede observar que el consumo de manzana es de 12.526 Kl., lo que representa USD 9.395; naranjas frescas variedad Valencia común 42.488 Kl., que es USD 10.684; ciruelas frescas variedad claudia 66.899 Kl., USD 107.178; otras variedades de ciruelas 5.850 Kl., USD 20.200; otras variedades de melocotones (duraznos) frescos 1.710 Kl., USD 3.763; otras frutas tropicales y subtropicales, 588.113 Kl., USD 404.165.

El Ecuador importa fruta principalmente de Chile, Estados Unidos y Perú. Entre las frutas que más se importan son: manzanas, peras, uvas, carozos y chirimoyas. Las estadísticas de importación de fruta muestran que en el país ha crecido el 19% entre el año 2015 y 2018 la compra de fruta importada (United Nations - Comtrade Databes, 2020).

En el año 2018, Ecuador importó \$ 124.072.681 en frutas frescas, el 39% de este valor corresponde a manzanas, 17% de la importación de frutas son uvas de varias variedades, 11% importó en peras y 4% en naranjas, entre duraznos, ciruelas y kiwi se importaron 8%. El 75% de estas importaciones provino de Chile, Estados Unidos y Perú (United Nations - Comtrade Databes, 2020).

En el país, existen treinta y tres empresas principales de importación de fruta fresca, “en donde el 75% de las importaciones totales las manejan tres empresas de la costa ecuatoriana (Basesurcorp, Frutera Don Marcos y Frutera del Litoral” (ProChile, 2011, pp.13), quienes proveen de producto a diferentes empresas y distribuidoras de fruta importada, por lo tanto, se considera que es una gran oportunidad de negocio, porque existen proveedores que pueden abastecer al mercado no se encuentra saturado y existe una considerable aceptación de consumo de fruta en el Ecuador por las diferentes campañas de alimentación saludable implementadas por el gobierno y la demanda existente por el consumidor final.

“El consumo de frutas en Ecuador ha experimentado un aumento significativo en los últimos 6 años, tendencia que se replica en la mayoría de los países en América Latina. Según información de importadores de frutas, las frutas de mayor demanda en Ecuador son: naranja, seguida por la manzana, banano, melón, pera, mandarina y sandía” (ProChile, 2011, pp.11).

La demanda de fruta importada en el Ecuador ha incrementado en productos específicos donde la producción nacional no abastece en su totalidad, como es en el caso de los productos importados que expende el negocio familiar, para el cual se establece la presente tesis, empresa a la que se denomina “FRULIED”, que son: manzanas, peras, uvas, naranja, carozos.

En el caso de la manzana la producción nacional cubre el 20% de la demanda, mientras que el 80% es cubierto en su mayoría por producción chilena (ProChile, 2011, pp.11). Cabe indicar que el nombre de la empresa Frulied es un nombre ficticio, ya que la empresa no está formalizada totalmente, y en adelante se hará referencia a la empresa con este nombre.

En tal virtud, se inició un negocio familiar identificando la oportunidad en el sector de venta al por mayor de frutas importadas, el cual lleva un tiempo en el mercado. Sus principales clientes son catering, distribuidores pequeños y supermercados,

siendo estos últimos, los que representan la mayor cantidad de ventas del negocio. Dentro del portafolio de productos existen: peras, uvas, nectarino, ciruelas, naranja, kiwi, durazno, entre otros; pero el producto estrella es la manzana. Sin embargo, después de varios años en el mercado surge la necesidad de conformar una empresa con una estructura organizacional formal y procesos bien definidos, debido a las exigencias de los principales clientes, los supermercados, quienes tienen estándares de calidad altos para sus proveedores, los cuales son revisados a través de constantes auditorías.

Por lo cual, se considera pertinente el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de fruta fresca importada en la ciudad de Quito, debido a las exigencias del mercado actual.

## **1.2 Pertinencia del tema**

D'aleccio (2013, p. 114) indica que “muchas organizaciones no han evolucionado para adaptarse a este entorno competitivo, ya que su gestión operativa es poco innovadora, tienen una competencia basada en precios y no en calidad y costos, una gerencia y manejo de funciones y no de procesos, por lo que existe una necesidad de mejoramiento, innovación y reingeniería de los mismos; también existe una ausencia de monitoreo de los cambios del entorno, competencia y demanda, así como ausencia de análisis de las fuerzas competitivas”, esto podría significar que muchas empresas desaparezcan o sean absorbidas por competidores más grandes.

A pesar de que el negocio familiar lleva algún tiempo en el mercado, no se ha constituido como una empresa formal, lo cual se convierte en una exigencia del mercado debido a su crecimiento en los últimos años, que exige una estructura planificada en su integridad y debidamente organizada que permita el aprovechamiento de las oportunidades del mercado. Por otra parte, se ha experimentado una caída de las ventas debido no sólo a la crisis económica que atraviesa el país sino también a que la competencia se ha vuelto más agresiva,

ya que realizan ventas a precios menores, disminuyendo los estándares de calidad y por economías de escala, donde también es importante considerar que el poder de negociación de los supermercados es muy fuerte en el mercado de las frutas, por lo que al negocio le ha tocado adaptarse a los requerimientos específicos como: cantidad del pedido, tiempos de entrega, precio, forma de pago, calidad y mercancía devuelta.

Por lo cual, se considera pertinente la elaboración de un plan de negocios para la formalización de la empresa de distribución de fruta importada en la ciudad de Quito como persona jurídica y fortalecer su modelo de negocio, definir acciones estratégicas, estructura organizacional, establecer procesos y posicionar a la empresa en el segmento de mercado en que se encuentra con la posibilidad de expandirse a nivel nacional y que sea sostenible en el tiempo. Para ello, se realizará un análisis del entorno político, económico, social y tecnológico, análisis del segmento del mercado y de la competencia, revisión de los aspectos legales para constituir la empresa. Adicionalmente, se realizará un análisis financiero para determinar si la empresa es financieramente viable, y determinar la rentabilidad que la empresa tendrá mediante estados financieros proyectados a 5 años.

### **1.3 Diagnóstico del entorno actual**

La Organización mundial de la Salud (OMS) recomienda una ingesta mínima de 400g diarios de fruta y verduras. Sin embargo, en el Ecuador, el consumo promedio de frutas y verduras no cumple las recomendaciones de la OMS, de acuerdo con los datos estadísticos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2013.

A pesar de que el Ecuador es productor de frutas debido a su favorecida situación geográfica, siendo capaz de producir en sus 4 regiones, abarcando así el consumo interno en algunas frutas, es uno de los principales países importadores de fruta fresca desde Chile, Estados Unidos y Perú, debido a que

la producción nacional no abastece en su totalidad la demanda existente (ProChile, 2011, pp.11). El comportamiento de las importaciones de fruta de los últimos años en el país es el siguiente:

**Tabla 1. Importación de Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos) del Ecuador en el período 2015 - 2018**

	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
<b>Cifras en dólares</b>				
<b>Manzanas</b>	38.059.894	30.475.019	45.293.892	48.286.514
<b>Peras</b>	10.750.055	8.639.378	11.650.045	13.044.207
<b>Naranja</b>	3.899.418	3.116.475	3.992.367	5.286.680
<b>Uvas</b>	19.677.468	10.332.237	15.563.252	21.070.673
<b>Duraznos</b>	5.047.314	1.847.345	2.704.368	2.798.405
<b>Ciruelas</b>	759.160	568.563	704.779	1.297.347
<b>Kiwi</b>	2.631.916	2.221.261	3.327.259	3.802.613

Tomado de (United Nations - Comtrade Databases, 2020)

El comportamiento de la importación de frutas es creciente entre el año 2011 y 2018, por lo que se identifica una oportunidad de mercado, con la implementación de un negocio que esté en la capacidad de proveer de fruta importada de calidad en todas las épocas del año, brindando un excelente servicio a los supermercados y catering del país. El giro del negocio que se pretenden implementar es adquirir la fruta importada a los principales importadores que comercializan para el mercado interno.

No obstante, se ha identificado que el negocio familiar no cuenta con una estructura organizacional ni con procesos definidos que le permitan trabajar adecuadamente, por lo que se genera dificultades en todas las áreas, especialmente en la de producción y ventas, ya que no puede predecir adecuadamente la cantidad de productos necesarios para cada temporada del año, y tampoco cuenta con los datos históricos necesarios para poder negociar

con un mayor conocimiento del mercado cuando se requiera, razón por la cual se considera pertinente realizar un plan de negocios que permita establecer la empresa con una estructura y procesos.

## **1.4 Objetivo general y específico**

### **1.4.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la optimización y formalización de una empresa de distribución de fruta fresca importada, ubicada en la ciudad de Quito.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Desarrollar un análisis del entorno externo y de la industria para determinar la sustentabilidad y oportunidades para el negocio.
2. Determinar la viabilidad operativa y legal de formalizar la empresa comercializadora de fruta importada.
3. Definir la planificación estratégica, estructura organizacional, procesos internos, cadena de valor, proveedores e insumos necesarios para el funcionamiento optimizado de la empresa.
4. Establecer la viabilidad financiera y comercial en un lapso de cinco años de la empresa comercializadora de fruta fresca importada, considerando los cambios propuestos.

## **1.5 Marco teórico**

### **1.5.1 Las Organizaciones**

Una organización es un grupo de personas que tienen un objetivo común, un orden y una estructura de coordinación; los cuales dirigen sus esfuerzos y trabajan conjuntamente para el cumplimiento de un mismo propósito. La participación de cada individuo no es constante, pues depende de varios factores como el sistema remunerativo y de recompensas de la cada empresa, el desarrollo personal y profesional del individuo, entre otras Da Silva (2002, p. 291).

Las empresas u organizaciones permiten que los individuos a su vez alcancen sus necesidades económicas, emocionales, intelectuales y físicas; y se desarrollen en varios ámbitos hasta alcanzar su potencial. Por esta razón, es importante que los objetivos individuales de cada miembro de la organización estén alineados con los objetivos institucionales, puesto que de esta manera se generará una fuerte motivación para desempeñarse mejor, lo cual conlleva al logro de los resultados planificados. “En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar de forma aislada debido a sus limitaciones” (Chiavenato, 2009, p. 6).

### **1.5.2 Plan de negocios**

El plan de negocios permite al emprendedor “llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a su oportunidad de negocio, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto” (Zorita y Huarte, 2013, p. 14). Además, una vez que la empresa este implementada, sirve como una herramienta para evaluarla.

Un plan de negocios permite identificar bien la oportunidad de negocio, la estrategia de marketing, el mercado al cual se dirigirá la empresa, un análisis del entorno y de la competencia, planteamiento de los objetivos y medios para alcanzarlos, los recursos financieros que se necesitarán, la infraestructura, el recurso humano necesario, entre otros.

También se considera importante identificar la propuesta de valor que tendrá la empresa y un buen método para definir el modelo de negocios que describe la manera de cómo una organización gana dinero, a través de crear, desarrollar y capturar valor es el modelo CANVAS.

El esquema de un plan de negocios puede variar de acuerdo con las necesidades, sin embargo, se considera imprescindibles los siguientes puntos (Zorita y Huarte, 2013, p. 14):

- ✓ Introducción o resumen ejecutivo
- ✓ Descripción del negocio
- ✓ Análisis del mercado
- ✓ Análisis de la empresa
- ✓ Análisis de la situación o Diagnóstico
- ✓ Planteamiento estratégico
- ✓ Plan operativo de marketing y ventas
- ✓ Plan de Operaciones
- ✓ Temas societarios, organización y recursos humanos
- ✓ Estudio económico y financiero
- ✓ Conclusiones

### **1.5.3 Segmentación del mercado y mercado meta**

En este apartado se escoge a los clientes a los cuales se va a vender el producto y/o servicio para lo cual se hace un perfil del consumidor y de esta manera

determinar las estrategias del negocio, en cuanto al producto, publicidad, promoción y plaza. Para la segmentación se puede realizar en tres etapas:

- a) **“Estudio:** Se puede recoger la información con una investigación de campo a través de encuestas a clientes potenciales con características similares en conductas, actitudes, motivaciones, costumbres, características demográficas socioeconómicas, etc.
  
- b) **Análisis:** Se procesan los datos recogidos y se clasifican los diferentes grupos del segmento y se establecen las diferencias entre los mismos.
  
- c) **Perfil:** Se determinan las características de cada grupo del segmento en base a los factores de segmentación” (Pedraza, 2014, p. 34)

Una vez definido el segmento del mercado y el mercado meta es importante establecer las estrategias de ingreso al mercado y las estrategias de mercadeo para posicionar el producto, que se enfocan en las cuatro P: producto, precio, promoción y plaza; a lo que se le puede añadir la posventa, para evaluar el servicio proporcionado al cliente. También es importante definir las estrategias de venta con las cuales se pretende vender el producto o servicio, estrategias de precios, estrategia de publicidad, estrategias de promoción, canales de distribución (Pedraza, 2014, p. 34-45).

#### **1.5.4 La Flor del Servicio**

Según Lovelock y Wirtz (2009, pp. 77- 85), la teoría de la flor del servicio se basa en la entrega de valor al cliente y diferenciación, por medio de ocho grupos de servicios complementarios claves para mejorar la experiencia del cliente con el producto o servicio que se brinde, mismos que representan cada pétalo de la flor, estos son:

- Información: Proporcionar al cliente la información relevante y precisa del producto y/o servicio.
- Toma de pedidos: Este proceso debe ser ágil, amable y efectivo en el menor tiempo posible.
- Facturación: Se debe proporcionar información clara y transparente al cliente en este proceso.
- Pago: El proceso de pago debe ser fácil y cómodo, ofreciendo distintos medios de pago de acuerdo con giro del negocio.
- Consulta: La asesoría que se brinde debe ser gerencial y técnica, capaz de proponer soluciones a las distintas situaciones e inquietudes del cliente.
- Hospitalidad: Es un punto clave para la satisfacción o insatisfacción de los clientes, puesto que la manera en como se trata al cliente dependerá de su regreso por el producto y/o servicio que se oferte.
- Cuidado: Este servicio brinda la percepción de seguridad, atención y preocupación por las necesidades y comodidad del cliente.
- Excepciones: Se refiere a solicitudes o servicios complementarios que no son habituales para la empresa, pero que el cliente demanda para satisfacer sus necesidades. Es importante prestar atención en este punto, puesto que puede indicar que los procedimientos habituales de una empresa necesitan revisión.

### **1.6 Hallazgos en investigaciones similares**

En el estudio de viabilidad y plan de negocio para venta de fruta y verduras por internet realizada por Soriano (2018), se concluye que “La investigación comercial revela que puede haber cierta cuota de mercado en torno a un 10% entre los jóvenes entre 25 y 40 años para vender frutas y verduras por Internet. Aunque mayoritariamente la sociedad rechaza la idea de comprar frutas y verduras sin verlas”, lo cual indica que la gente prefiere adquirir su fruta en minoristas como supermercados o tiendas. Además, señala que “en cuestiones de salubridad las personas mayores comen más sanos con más frecuencia en

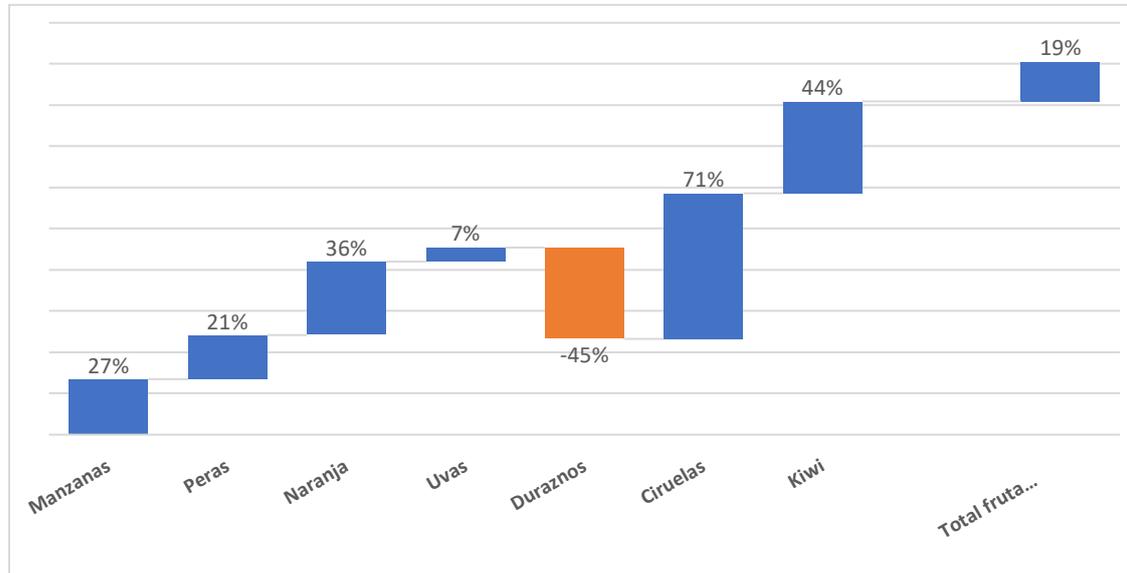
el consumo de frutas, y que los jóvenes piensan que deberían comer más saludable. Para comer algo entre horas, los sabores dulces atraen más que las frutas, cuanto más jóvenes”.

Otro estudio realizado por Alonso, Arboleda, Rivera, Mora, Tarazona y Ordoñez (2017, p.2), menciona que “los estudios de mercadeo permiten entender la percepción del consumidor y, por tanto, su aplicación facilitaría la construcción de una comunicación de doble vía entre quienes demandan y quiénes ofrecen la fruta en fresco”.

Por otra parte, el diseño de un modelo de gestión empresarial para el fomento de la producción de frutales caducifolios (manzanas y peras) en la provincia de Tungurahua, realizado por Viera (2016), concluye que “el consumidor prefiere las manzanas (variedad Royal Gala) y las peras (variedad Packham) importadas principalmente desde Chile, a las variedades cultivadas en la provincia de Tungurahua (Emilia y Uvilla respectivamente)”.

Adicionalmente, menciona que, en el año 2014, la importación de manzana, pera y fruta fresca en general desde Chile, Estados Unidos y Perú crecieron respecto al 2013 en el Ecuador, lo que implica un aumento de la demanda de fruta fresca. El crecimiento de la importación de fruta entre el año 2013 y 2014 es el 5,37%, este crecimiento es continuo entre el año 2014 y 2018, las cifras muestran un crecimiento de importación manzana y pera del 24%, otras frutas han crecido en este período un promedio de 19% anual (United Nations - Comtrade Databes,

2020). En la siguiente figura se muestra el crecimiento de la importación de fruta entre el año 2014 y 2018:



**Figura 1. Crecimiento importación fruta 2014 – 2018**

Tomado (United Nations - Comtrade Databases, 2020)

Todos los ítems de fruta importada han crecido entre el año 2014 y 2018, con excepción de los duraznos, que han tenido una disminución en el valor importado en el período analizado.

Por lo tanto, se puede constatar que el negocio de comercialización de fruta en el país es viable y además es un sector que continúa en crecimiento; por ende, la creación de una empresa formal comercializadora de fruta importada es una oportunidad de negocio que se puede aprovechar, ya que el mercado no está saturado, pues la tendencia de consumo es hacia una alimentación saludable promovida con políticas del gobierno como uno de sus objetivos contemplados en el Plan Toda una Vida (Senplades, 2017, p. 58).

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1 Entorno macroeconómico y político**

#### **2.1.1 Contexto Político**

El Ecuador en los últimos 10 años atravesó un importante cambio en su estructura política, tras el mandato del expresidente Rafael Correa, donde existió una alta inversión y gasto público gracias al favorecedor precio del petróleo, excelente recaudación y varios préstamos de China. En los primeros 7 años de su mandato Ecuador creció un 4,2% y más de 1,1 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza de acuerdo con los datos del INEC (2015).

Desde el 2015, el Ecuador ha experimentado reducciones constantes en el precio del petróleo y la revalorización del dólar frenó las exportaciones. A su vez, el terremoto de abril de 2016 dejó grandes pérdidas humanas y materiales.

El 24 de mayo de 2017, el Lic. Lenin Moreno asume la Presidencia del Ecuador para el periodo 2017-2021, mandato que se ha caracterizado por mantener un diálogo abierto con todos los sectores de la oposición a diferencia de su predecesor, la institucionalización del Estado, la independencia de poderes y la lucha contra la corrupción (La Vanguardia, 2018).

Además, se considera necesario dar un giro a la economía, potenciando a la empresa privada, disminuyendo el gasto público dada la gran deuda externa heredada del antiguo gobierno y permitir el ingreso de capital extranjero, reformar leyes laborales, reducir impuestos y vincularse con el mercado internacional. Las cámaras de producción y comercio se han convertido en sus mejores aliados, ya que se han establecido varias reformas que buscan promover el desarrollo del sector privado.

Sin embargo, en la actualidad, el Gobierno enfrenta un reto muy grande, el cual es combatir con éxito la pandemia mundial del nuevo coronavirus COVID-19, lo cual ha generado inestabilidad política y desconfianza en las decisiones tomadas por el presidente y sus mandatarios. Esta pandemia ha detonado las deficiencias del Sistema Nacional de Salud y la poca preparación del Ecuador para afrontar un hecho de tal magnitud (El País, 2020).

Este contexto político afecta directamente al sector comercial, pues la desaceleración de la economía ecuatoriana ha afectado al 80% de los negocios, ya que muchos se encuentran paralizados debido a la crisis sanitaria, restando liquidez a las empresas. Sin embargo, para el sector de provisión de alimentos y salud ha existido una alta demanda de estos causando dos efectos la escasez y el acaparamiento de alimentos y medicinas.

### **2.1.2 Contexto económico**

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal expedida en el 2018 propone un plan de estabilidad económica a largo plazo, incentivos para atraer nuevas inversiones internas y externas al país, fomentando el empleo y dinamizando la producción y la economía. Una medida que favorece a los emprendedores es la exoneración del impuesto a la Renta y fortalecer la inversión privada (Servicio de Rentas Internas, 2020).

El plan económico incluyó varios acuerdos con los multilaterales, entre ellos el Acuerdo firmado en el 2019 con el Fondo Monetario Internacional (FMI) con un primer desembolso de 4000 millones de dólares, para lo cual el gobierno debería cumplir varias condiciones, entre ellas la eliminación de los subsidios a los combustibles, disminución de aranceles, reducción del gasto público, y un plan de reforma que busca según el FMI “impulsar la competitividad, proteger a los más pobres con aumentos presupuestarios en el sector social, favorecer la

sostenibilidad fiscal y buscar la estabilidad del Banco Central del Ecuador” (Cisneros, 2019).

Estas medidas han generado controversia en varios sectores del Ecuador, desatando fuertes protestas en octubre de 2019, lo cual le representó al país pérdidas materiales y económicas importantes (El Comercio, 2019). “Se estima que, durante el mes de octubre, las ventas a de distintos sectores cayeron en aproximadamente 36%, producto del paro nacional que restringió el comercio a nivel nacional” (Global Ratings, 2019, pp. 20-21).

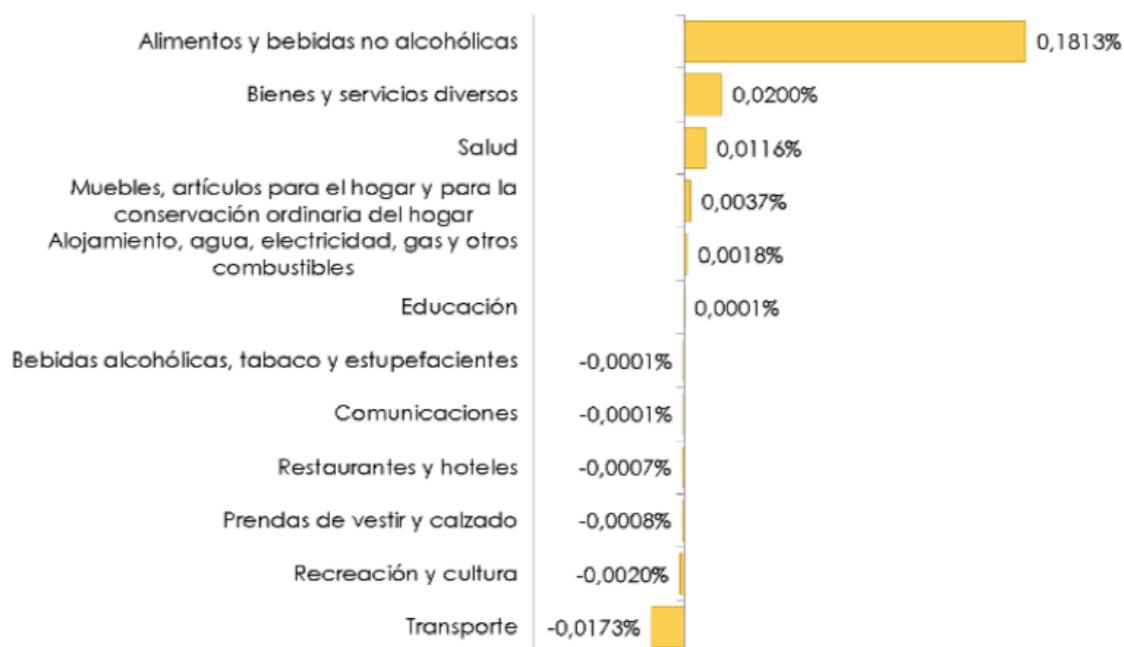
Ecuador tiene un PIB de \$107,562 millones de dólares y un riesgo país de 3648 puntos, según los datos del Banco Central del Ecuador al 20 de marzo de 2020. De acuerdo con las proyecciones presentadas por la Cámara de Comercio de Guayaquil (2019), el PIB crecerá menos del 2% anual en los próximos cinco años, el PIB per cápita permanecerá estancado o será negativo los próximos dos años, es decir, la población crecerá más rápido que la economía; por lo tanto, se prevé un crecimiento anual lento.

Sin embargo, el contexto económico cambió por la emergencia sanitaria a nivel mundial, por lo que las perspectivas del Banco Mundial (2020, p. 22) prevén un decrecimiento en la economía mundial, y por ende en el Ecuador, proyectando un decrecimiento del 6%, esperando un panorama más alentador para el 2021 con un crecimiento previsto del 3,2% en su economía. El Ecuador está viviendo una zozobra política fuerte debido a la llegada del COVID-19 al país, ya que esto ha generado que se tomen varias medidas de restricción como el aislamiento social decretado desde el 03 al 17 de abril de 2020, con la posibilidad de que el mismo aumente, dependiendo de las cifras de infectados por el COVID-19; esta medida indudablemente acarreará pérdidas económicas importantes y varios sectores se verán altamente afectados. El primer impacto que ha generado las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional fue que el riesgo país de Ecuador se ubicó en 6063 puntos al 23 de marzo de 2020, superando al indicado de Argentina, ubicándonos en el segundo país con el riesgo país más alto de la

región después de Venezuela, que tiene 15501 puntos. “El riesgo país mide las probabilidades de que una nación caiga en mora en sus obligaciones crediticias” (El Comercio, 2020).

La inflación anual de precios de marzo de 2020 es de 0,18%, ubicando a la canasta básica en \$713,89 dólares a diciembre 2019, siendo los ingresos familiares promedio de \$746,67 (tomando en consideración una familia de 4 miembros con 1,6 perceptores), lo que significa que se cubre por completo el valor de la canasta (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2020).

La inflación mensual de alimentos y bebidas no alcohólicas en marzo 2020 fue de 1,06% y en marzo del año anterior fue de -0,36%. “Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de marzo 2020 son: Alimentos y bebidas no alcohólicas con el 0,1813%, Bienes y servicios diversos (0,0200%), y Salud con el 0,0116%” (INEC, 2020, p. 7), como lo muestra la siguiente figura:



**Figura 2. Incidencia por divisiones de consumo**

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020)

Esta variación en enero de 2020 se debió al incremento de precios de frutas frescas refrigeradas y congeladas, productos de huerta frescos y quesos (Banco Central del Ecuador, 2020).

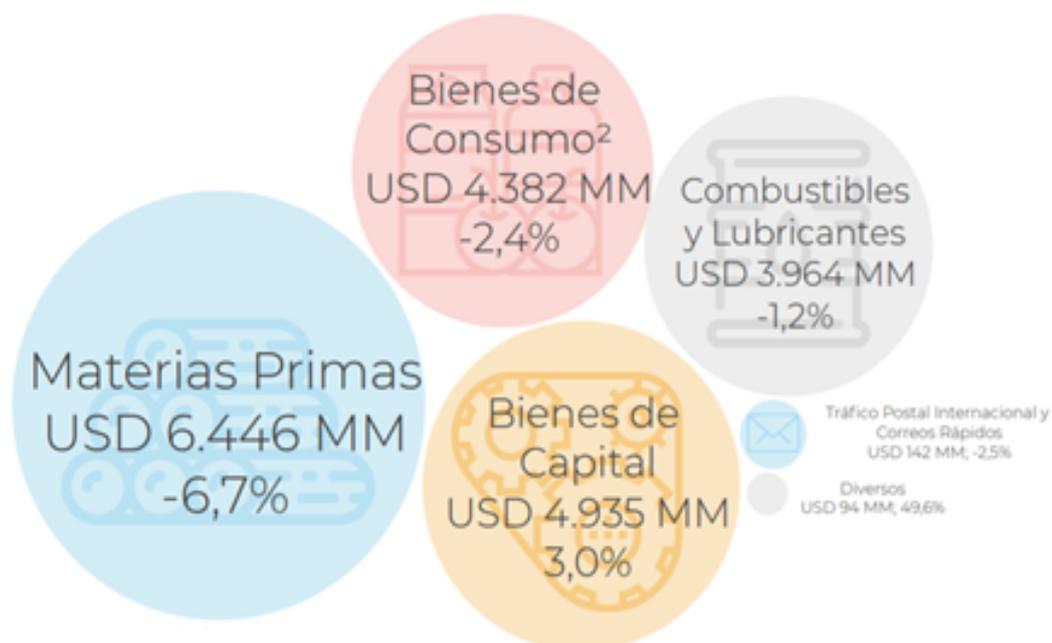
La tasa de empleo adecuado en el Ecuador a diciembre de 2019 fue de 38,8%, la tasa más baja desde el 2007. Sin embargo, el empleo no adecuado aumentó a 56,7% y el subempleo sufrió un incremento a 14,7% en diciembre 2019- La tasa de desempleo cerró en 4,95 en diciembre de 2019 (Asociación de Bancos del Ecuador, 2020).

El sector comercial es el principal generador de empleo adecuado y el más grande, ya que emplea al 20,7% de ecuatorianos, es decir, genera 548 mil empleos de calidad (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019).

El Ecuador importó un total de USD 19.971 millones, de los cuales USD 4.382 millones en bienes de consumo a diciembre de 2019, mientras que a diciembre de 2018 sus importaciones fueron de 4.634,59 millones de dólares en bienes de consumo; por lo cual se observa un decremento en las importaciones; sin embargo, tras los acuerdos firmados con Chile recientemente, se espera un incremento de las importaciones de fruta respecto a años anteriores (El Universo, 2019).

# IMPORTACIONES

USD 19.971<sup>1</sup> millones  
Variación Anual: -2,2%



**Figura 3. Importaciones del Ecuador en el 2019**

Tomado de Asociación de Bancos del Ecuador (2020)

En el año 2018, las importaciones de manzanas y peras es tiene una cifra de \$ 61.330.721 esto es un incremento de 49% con relación al año 2015. La importación de uvas tiene un crecimiento de 17%, al pasar su cifra de importaciones de \$ 19.677.468 a \$ 21.070.673 entre el año 2015 y 2018. La importación de naranjas creció en el 4%, kiwi el 3% y ciruelas el 1%.

Estos datos benefician al sector de ventas al por mayor de frutas, ya que se observa un incremento en las importaciones por un aumento en la demanda en el período analizado.

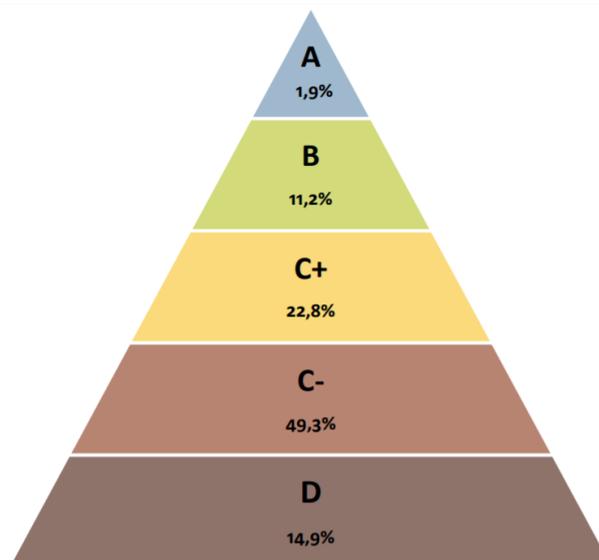
Las fuentes de financiamiento para microempresarios están abiertas tanto en BanEcuador con un crédito productivo para las PYMES tanto para personas naturales como jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000, desde un monto de USD 5.000 a USD 3'000.000, con una tasa de interés reajutable desde 8,21 hasta 9,76% y la forma de pago se ajusta al flujo de caja presentado (BanEcuador, 2020). Mientras que en la Corporación Financiera Nacional (CFN) lo hace desde los 50,000 hasta los 30 millones de dólares por sujeto a crédito. Se benefician personas naturales y jurídicas para proyectos nuevos un 70% y para proyectos en marcha hasta el 100% de financiamiento, con un plazo de hasta 15 años, en función del análisis del flujo de caja del proyecto (Corporación Financiera Nacional, 2020), lo cual resulta beneficioso para cualquier emprendedor que quiera comenzar su propia empresa.

En conclusión, aunque el contexto económico en estos momentos no sea favorable para muchas empresas, se espera que los acuerdos comerciales firmados recientemente con Chile y EE. UU beneficien la importación de fruta fresca en el Ecuador, y que el compromiso del Gobierno de brindar el apoyo a microempresarios con facilidades de crédito para el beneficio de sus negocios, aporte para la sostenibilidad del sector de ventas al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas.

### **2.1.3 Contexto Social**

El Ecuador tiene una población de 17.461.343 millones de habitantes proyectada al 25 de marzo de 2020 (INEC, 2020). De acuerdo a la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2011), se identificaron cinco estratos socioeconómicos, siendo A el nivel socioeconómico alto en el cual se encuentra el 1,9% de la población, B para el nivel medio-alto en el cual se encuentra el 11,2% de ecuatorianos, C+ para el nivel medio que corresponde el 22,8% de la población, C- es para el nivel medio bajo en el cual está el 49,4% de ecuatorianos

y D con el 14,9% de la población que corresponde al nivel más bajo, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 4. Estratificación de Nivel Socioeconómico del Ecuador.**

Tomado de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2011, p.9)

Los hogares del área urbana están conformados por 3,8 personas con un ingreso promedio mensual de USD 1.046,3 y un gasto mensual de USD 943,2; mientras que en el área rural hay 4,0 personas por hogar y sus ingresos promedio mensual es de USD 567,1 y un gasto mensual de USD 526,2. Estas estadísticas sugieren que el 58,8% de la población tiene capacidad de ahorro, y que el 41,1% de los hogares tiene mayores gastos que ingresos (INEC, 2011). Para el 2019, los ingresos familiares promedio es de USD 735,47 de acuerdo con los datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2019). Es importante mencionar que el 24,4% del gasto de las familias es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, lo cual representa una fuerte oportunidad de negocio el expendio de alimentos en el Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013).

La OMS y la FAO recomiendan una ingesta mínima de 400g diarios de fruta y verduras. Según la OMS (2004), *“se calcula que la ingesta insuficiente de frutas y verduras causa en todo el mundo aproximadamente un 19% de los cánceres gastrointestinales, un 31% de las cardiopatías isquémicas y un 11% de los accidentes vasculares cerebrales y se estima que en 2017 unos 3,9 millones de muertes se debieron a un consumo inadecuado de frutas y verduras”*. En el Ecuador, el consumo promedio de frutas y verduras no cumple las recomendaciones de la OMS y la FAO, de acuerdo con los datos estadísticos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición realizada por el INEC (2011-2013)

La tendencia hacia una alimentación saludable en el mundo ha sido impulsada por la Organización Mundial de la Salud, y en base a esto el Gobierno a través del Ministerio de Salud Pública ha impulsado varias campañas en contra de la mala alimentación y de la desnutrición, enfocándose en los niños esencialmente, a través de su Plan Intersectorial de Alimentación y Nutrición 2018-2025.

Por lo tanto, el contexto social es favorable para el sector de venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas; puesto que la tendencia hacia una alimentación saludable genera una oportunidad de negocio para la comercialización de fruta fresca en el Ecuador.

#### **2.1.4 Contexto Tecnológico**

El uso de tecnologías es importante para el desarrollo de un país ya que se pueden destacar aspectos positivos como mejor infraestructura, avances médicos, productivos y por ende una mitigación del nivel de pobreza de este. Sin embargo, el Ecuador destinó el 1,88% del PIB (1900 millones) para Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, pero tal solo el 0,44% del PIB para Investigación y Desarrollo en el 2014, a diferencia de países como Israel que destina 4,25%, Corea del Sur, 4,24%, etc.; sin embargo, hubo un incremento de esta inversión en comparación a otros años (Ramos, 2019).

El acceso al internet para la población ecuatoriana sigue siendo limitado. De acuerdo con la Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares realizada en el 2018, *“el porcentaje de hogares con acceso a internet incremento 14,7% a nivel nacional; 15,2% en el área urbana y 11,3% en el área rural”* (INEC, 2018). El porcentaje de población que tiene acceso a una computadora en su hogar es de 24,5% y una computadora portátil es de 24,2% y un computador de escritorio y portátil es del 11,2%.

El porcentaje de personas que tienen un teléfono inteligente creció y es de 50% en el área urbana y el 23,3% en el área rural. Otro dato importante es que el 10,7% de las personas entre 15 a 49 años son analfabetas digitales (INEC, 2018).

Ecuador debe realizar una inversión más importante para la innovación y desarrollo de tecnología, pues esto es beneficioso tanto para el sector público como privado, ya que permite un desarrollo del país y permite que las personas estén conectadas y por ende el acceso información sea equitativo para todos ecuatorianos.

En este contexto, es importante que el sector de venta de frutas cuente con personal capacitado en el manejo de las TICS y, además, implemente tecnología para el proceso de empaques de fruta y softwares para su control de inventarios.

### **2.1.5 Contexto Ecológico**

En cuanto a las medidas ambientales tomadas por el Ecuador, es importante mencionar que la Constitución de la República del Ecuador reconoce a la Naturaleza como sujeto de derechos y por ende el Gobierno ha diseñado o actualizado la normativa legal como la Ley de Gestión Ambiental, Código Orgánico Penal, expedición de diferentes resoluciones y acuerdos en pos de la protección y preservación del medio ambiente en el país.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en coordinación con la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro-Agrocalidad y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, se encargan de emitir los permisos fitosanitarios de importación de frutas, hortalizas y tubérculos frescos “para la prevención del ingreso y apoyo al manejo de plagas, así como contribuir a la producción de plantas y productos vegetales en condiciones fitosanitarias, según las exigencias del comercio nacional e internacional” (Portal Único de Trámites Ciudadanos, 2020).

Así mismo, es importante que, para el procesamiento, transporte, almacenamiento, comercialización de productos orgánicos se expidió el Instructivo de la Normativa General para promover y regular la producción orgánica-ecológica-biológica en el Ecuador, por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, mismo que se encuentra vigente (Agrocalidad, 2013).

Por lo tanto, el desarrollo en el contexto ecológico en el Ecuador beneficia al sector de venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas proporcionando un mejor control y manejo de los alimentos para el consumo humano, lo cual implica una responsabilidad social con la comunidad en el estricto cumplimiento de este.

#### **2.1.6 Contexto Legal**

El Art. 66, numeral 2 de la Constitución del Ecuador, señala que el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a “una vida digna, que asegure la salud, alimentación, nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad y otros servicios sociales necesarios” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 66).

En el Plan de Desarrollo 2017-2021 "Plan Toda una Vida", se contempla dentro de la política 1.3 "Combatir la malnutrición, erradicar la desnutrición y promover hábitos y prácticas de vida saludable, generando mecanismos de corresponsabilidad entre todos los niveles de gobierno, la ciudadanía, el sector privado y los actores de la economía popular y solidaria, en el marco de la seguridad y soberanía alimentaria" (Senplades, 2017, p. 58), por lo cual el Gobierno ha desarrollado diferentes programas para promover la alimentación saludable como la ingesta de frutas y vegetales.

"El consumo de frutas en Ecuador ha experimentado un aumento significativo en los últimos 6 años, tendencia que se replica en la mayoría de los países en América Latina. Según información de importadores de frutas, las frutas de mayor demanda en Ecuador son: naranja, seguida por la manzana, banano, melón, pera, mandarina y sandía" (ProChile, 2011, pp.11).

La producción nacional no abastece en su totalidad, por lo cual la demanda de fruta importada en el Ecuador ha incrementado en productos específicos, mismos que son importados desde Chile en un gran porcentaje, lo cual ha implicado que Chile y Ecuador estrechan relaciones, a través de firma de acuerdo de integración comercial para la incorporación de Ecuador en la Alianza del Pacífico (AP), con la finalidad de facilitar el comercio, aspectos regulatorios, servicios, compras públicas, comercio electrónico, entre otros.

"Los países que conforman la AP concentran el 35% de la población de América Latina y el Caribe y el 37% del producto interno bruto (PIB) de la región. Por esta razón, Ecuador busca adherirse a este bloque para la diversificación de su comercio intrarregional" (Alvarado, 2020)

La firma de acuerdos comerciales favorece al sector comercial al cual pertenece Frulied, ya que permite que el comercio se facilite y los aranceles bajen, lo cual permite que el producto se vuelva más accesible para su adquisición y comercialización.

## 2.2 Análisis del sector

La empresa se encuentra en actividad económica de venta al por mayor de fruta importada, por lo que de acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Único (CIIU Rev. 4.0), disponible en la página web de la Superintendencia de Compañías, valores y seguros se encuentra de la siguiente manera:

Sección: G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos, automotores y motocicletas.

División: G46 Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas

Grupo: G463 Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco

Clase: G4630 Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco

Subclase: G4630.1 Venta al por mayor de frutas, hortalizas y especias

Actividad: G4630.12 Venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas

(Superintendencia de Compañías, valores y seguros, 2020)

En el 2019, Ecuador importó un total de USD 4.382 millones en bienes de consumo que representa el 19% de las importaciones, de los cuales USD 62 millones corresponden a la importación de manzanas, peras y membrillos con una participación del 11% del total de productos importados desde Chile, y se importaron USD 26 millones en otras frutas provenientes de Chile; sin embargo, tras los acuerdos firmados con Chile recientemente, se espera un incremento de las importaciones de fruta para el 2020 respecto a años anteriores (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020, pp. 43).

## PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DESDE CHILE

2019 (ENERO - DICIEMBRE)

MILLONES USD FOB

PRODUCTOS	Participación % 2019	2016	2017	2018	2019	Var. 2018-2019		
						%	USD	
Preparaciones alimenticias n.c.o.p	13%	61	69	66	58	↓	-12%	-8
Manzanas, peras y membrillos	11%	32	44	49	48	↓	-3%	-2
Medicinas	9%	41	46	42	38	↓	-8%	-3
Otras frutas	6%	13	16	25	26	↑	2%	0,5
Abonos	5%	16	12	14	20	↑	42%	6
Papel o cartón	4%	24	24	27	19	↓	-30%	-8
Otros prod. Agrícolas	4%	8	18	15	17	↑	13%	2
Polímeros	3%	16	17	19	15	↓	-19%	-3
Harina y elaborados de cereales	3%	15	14	13	14	↑	9%	1
Hilos, cables y demás conductores aislados para electricidad	3%	20	19	9	14	↑	47%	4
<b>Principales productos</b>	<b>61%</b>	<b>246</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>269</b>	↓	-4%	-11
<b>Resto de productos</b>	<b>39%</b>	<b>163</b>	<b>183</b>	<b>204</b>	<b>169</b>	↓	-17%	-34
<b>Importaciones no petroleras</b>	<b>100%</b>	<b>409</b>	<b>463</b>	<b>483</b>	<b>438</b>	↓	-9%	-45

**Figura 5. Principales productos importados por Ecuador desde Chile.**

Tomado de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2020, pp. 43).

En el país, existen treinta y tres empresas principales de importación de fruta fresca, “en donde el 75% de las importaciones totales las manejan tres empresas de la costa ecuatoriana (Basesurcorp, Frutera Don Marcos y Frutera del Litoral” (ProChile, 2011, pp.13), quienes proveen de producto a diferentes empresas y distribuidoras de fruta importada.

### 2.2.1 Tamaño de la Industria

El sector con mayor actividad económica en el 2017 fue el comercio con ventas aproximadas de USD 58 millones, obteniendo una participación del 39,11%, y en segundo lugar la industria manufacturera, con unas ventas de más de USD 33 millones y una participación del 22,42% (INEC, 2017).

“Durante la última década, el sector comercial creció a una tasa promedio de 3,18%. Tras mantener un crecimiento ininterrumpido entre 2010 y 2014, para

2015 el comercio se contrajo en 0,71%, principalmente debido a la imposición de las salvaguardas y a la estrecha relación del sector con los productos importados. La retracción del comercio se extendió hasta 2016, año en que se evidenció una caída de 3,97% en el PIB del sector” (Global Ratings, 2019, p. 20)

“El comercio es uno de los sectores más fuertes de la economía ecuatoriana y representa el 9,5% del PIB, pero registra el 23% del total de empresas del país y concentra el 41% del total de los ingresos del sector empresarial” (Ekos, 2019).

El sector del Comercio representa el 45% del total de ventas en el Ecuador, aproximadamente USD 70.000 millones al año. Luego de los acontecimientos de octubre 2019, hubo una recuperación lenta del sector comercial; sin embargo, dicho sector deberá soportar un nuevo golpe que es afrontar la paralización comercial por el Covid-19 a nivel mundial (Naranjo, 2020).

De acuerdo con la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2019), las empresas registradas con el CIIU G4630.12 de venta al por mayor de fruta al cual pertenece FRULIED, tuvieron un total de ingresos en el 2018 de \$ 1.645.844.716, lo cual representó un 2% del PIB en el 2018.

Ecuador es productor de frutas debido a su favorecida situación geográfica, siendo capaz de producir en sus 4 regiones, abarcando así el consumo interno en algunas frutas. No obstante, el Ecuador es uno de los principales países importadores de fruta fresca de Chile, Estados Unidos y Perú, debido a que la producción nacional no abastece en su totalidad la demanda, el crecimiento de la fruta importada en el país es 23%, entre el año 2015 y 2018 con una fuerte participación de la importación de manzanas, peras, uvas y naranjas.

### 2.2.2 Ciclos económicos

La fruta fresca es estacional por lo cual, es importante hacer una comparación entre la disponibilidad de la producción nacional e internacional de los productos comercializados por la empresa Frulied: manzanas, peras, uvas, nectarino, ciruela, naranja, kiwi, durazno y cereza en temporada.

La producción nacional tiene el siguiente calendario de disponibilidad de fruta de acuerdo con el tiempo de cosecha:

**Tabla 2. Calendario de frutas por temporada Producción Nacional**

Región	Fruta	Temporada
<b>Sierra</b>	Claudia	Ene-Jun
	Duraznos	Ene-Jun
	Manzana	Ene-Jul
	Pera nacional	Ene-Jun
	Pera Uvilla	Ene-Jun
<b>Costa y Oriente</b>	Naranja	Jun- Nov
<b>Costa y Oriente</b>	Reina Claudia	Oct-Nov

Nota: En esta tabla se muestra las fechas de producción de cada fruta en el año.

Tomado de Buen Vivir Rural (2015)

“La producción de manzanas en Ecuador se encuentra localizada básicamente en las provincias de la Sierra: Chimborazo, Cotopaxi, Azuay, Cañar y fundamentalmente en Tungurahua. La cosecha de la fruta se realiza en diciembre y salen al mercado a su expendio entre enero y julio comercializando las siguientes variedades: Royal Gala, Rome Beauty o Johnny, Golden Delicious o Delicia, Emilia, Red Delicious o Roja y Granny Smith o Verde. La producción local de manzanas se mantiene en 4 000 toneladas anuales con una superficie cultivada de 1.000 hectáreas” (ProChile, 2011, pp.12).

Por su parte la producción internacional, especialmente la fruta chilena tiene el siguiente calendario de disponibilidad por productos:

### a) Manzanas Importadas

MANZANAS		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
MANZANAS BICOLOR	BROOKFIELD		●	●	●	●	●	●	●	●	●		
	FUJI RAKU RAKU				●	●	●	●	●	●	●	●	
	FUJI RAYADA				●	●	●	●	●	●	●	●	
	IMPERIAL GALA	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
	PINK LADY				●	●	●	●	●	●			
	ROYAL GALA	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
MANZANAS VERDES	GRANNY SMITH	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MANZANAS ROJAS	EARLY RED ONE		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	RED CHIEF			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	RED KING OREGON			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	SCARLET	●	●	●	●	●	●	●	●	●			
	TOP RED		●	●	●	●	●	●	●	●			

Figura 6. Calendario de estacionalidad de manzanas.

Tomado de Verfrut (2020)

### b) Peras

PERAS		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PERA EUROPEA	D'ANJOU	●	●	●	●	●	●	●	●				
	PACKHAM'S	●	●	●	●	●	●	●	●				

Figura 7. Calendario de estacionalidad de peras.

Tomado de Verfrut (2020)

### c) Naranja

#### Disponibilidad



Figura 8. Calendario de Estacionalidad de Naranjas.

Tomado de Comité de Cítricos Chile (2020)

## d) Uvas



**Figura 9. Calendario de estacionalidad de uvas**

Tomado de Verfrut (2020)

## e) Carosos

**Tabla 3. Calendario de frutas por temporada producción internacional**

Producto	Temporada
<b>Claudia</b>	Ene-Feb, Dic
<b>Nectarino</b>	Ene-Feb, Nov-Dic
<b>Kiwi</b>	Feb-Ago
<b>Durazno</b>	Ene-Mar, Nov-Dic
<b>Cereza</b>	Nov-Dic

Nota: En esta tabla se muestra las fechas de producción de cada fruta en el año. Tomado de Verfrut (2020)

### 2.2.3 Análisis de Porter

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores (Baja)**

La amenaza de entrada de nuevos competidores al sector es baja debido a que en el sector se manejan economías de escala por el lado de la oferta, es decir,

“las empresas que producen a volúmenes más grandes tienen costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades o exigir mejores condiciones de los proveedores” (Porter, 2008, pp.8).

En la actualidad la competencia se ha vuelto más agresiva, ya que realizan ventas a precios menores, disminuyendo los estándares de calidad mínimamente y por economías de escala. En general, la inversión inicial es fuerte pero no es tan elevada en comparación con otros sectores de la economía; además se requiere una especialización en el manejo de la fruta, ya que es un sector que requiere un manejo adecuado de los alimentos, puesto que son para el consumo humano.

Adicionalmente, el acceso a los canales de distribución para los nuevos competidores es limitado, puesto que ya se encuentra copado con los competidores existentes, por lo cual es más difícil entrar al sector.

- **Amenaza de los Productos Sustitutos (bajo)**

Los productos que pueden sustituir a las frutas frescas importadas son las frutas de producción nacional; ya que podrían cambiar las políticas gubernamentales a priorizar el consumo de fruta nacional a la importada para de esta manera incentivar al sector agrícola con medidas que beneficien su desarrollo y crecimiento, colocando políticas arancelarias que limiten la importación de fruta fresca, como paso en marzo del 2015, donde el Gobierno dictaminó salvaguardia por balanza de pagos del 45% a la importación de fruta fresca para frenar la salida de divisas (El Comercio, 2015). Sin embargo, la amenaza de los productos sustitutos es bajo debido a que la producción nacional de fruta no abastece la demanda nacional; sin embargo, podría afectar en la participación que actualmente tiene en el mercado ecuatoriano.

Otro producto sustituto de la fruta fresca puede ser la fruta deshidratada, ya que, por la facilidad de su presentación en snacks, su consumo ha ido creciendo en los últimos años gracias a los consejos nutricionales de incluir en la dieta el consumo de fruta y frutos secos.

- **Poder de Negociación de los clientes (alto)**

El poder de negociación de los clientes en el caso de los supermercados, clientes de catering o distribuidores más pequeños es muy fuerte debido a la cantidad de empresas en el mercado de las frutas por lo que las empresas se adaptan a todos los requerimientos específicos como: la cantidad del pedido, tiempos de entrega, precio, forma de pago, calidad y mercancía devuelta; lo cual implica que los costos incrementen y que la rivalidad entre los demás participantes del sector crezca, ya que la fruta fresca es un producto estandarizado del sector.

Al ser la fruta un producto genérico con bajo nivel de diferenciación en base a sus atributos, puede adquirirse fácilmente con otros proveedores, que ofrecen el mismo tipo de fruta. Por tanto, prestar un servicio de calidad en la atención al cliente, es un factor diferenciador ante un producto con características similares. La calidad en el servicio al cliente se materializa con el cumplimiento en las condiciones de entrega, ofreciendo precios competitivos y disponibilidad de fruta para el cumplimiento de pedidos, con lo que el mercado considera que la relación de precio y calidad de un producto no es adecuada, puede recurrir a otros competidores o que oferten productos sustitutos.

- **Poder de Negociación de los Proveedores (alto)**

El poder de negociación de los proveedores de fruta importada es alto, puesto que existe una variedad de importadores de fruta fresca que puedan proveer a la empresa; sin embargo, los precios de la fruta en el mercado son muy fluctuantes.

En el Ecuador existen treinta y tres empresas principales de importación de fruta fresca; sin embargo, “el 75% de las importaciones totales las manejan tres empresas: Basesurcorp, Frutera Don Marcos y Frutera del Litoral” (ProChile, 2011, pp.13), quienes proveen a diferentes empresas, distribuidores y supermercados del país. Cabe indicar que actualmente, hay 4 principales importadores de fruta fresca Basesurcorp, Frutera Don Marcos Frudonmar S.A., Transmariner S.A. y Sarcofruit, quienes establecen los precios en el mercado, establecen condiciones de compra del producto como cupos, formas de pago y tiempo de crédito.

- **Rivalidad entre competidores existentes (Alta)**

La rivalidad entre competidores existentes es alta y se ha vuelto más agresiva en este tiempo, ya que realizan ventas a precios menores, disminuyendo los estándares de calidad mínimamente y por economías de escala; por lo que en ocasiones se debe bajar el precio de venta al costo para no salir del mercado.

La rivalidad es altamente nociva para la rentabilidad si esta depende exclusivamente del “precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes” (Porter, 2008, pp.11). Una competencia sostenida en precios acostumbra a los clientes a prestar más atención a estos, en lugar que a la calidad del producto y del servicio entregado; y al ser la fruta un genérico y perecible es más fácil que la competencia se vuelque exclusivamente a la guerra de precios con tal de ganar nuevos clientes y vender el producto mientras aún tiene valor.

## 2.3 Análisis del mercado

### 2.3.1 Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia, es importante establecer una consideración, que los importadores de fruta actúan en el mercado interno como comercializadores al por mayor de fruta, por tanto, son proveedores de fruta y también actúan como competidores directos, para proveer a los supermercados y otros puntos de venta al por mayor.

Tomando en cuenta esta consideración este aspecto, se menciona que en el sector de comercialización de fruta importada al por mayor se encuentran treinta y tres empresas que realizan la importación de la fruta que se pretende comercializar por la empresa Frulied: manzanas, peras, uvas, nectarino, ciruela, naranja, kiwi, durazno y cereza.

**Tabla 4. Volumen aproximado de compra de cada importador de fruta en Ecuador**

<b>NRO.</b>	<b>EMPRESA IMPORTADORA</b>	<b>VOLUMEN Kg NETO</b>
1	FRUTERA DON MARCOS FRUDONMAR S.A.	16.655.495,56
2	TRANSMARINER S.A.	11.028.868,21
3	BASESURCORP S.A.	8.012.702,60
4	IMPORTADORA DE FRUTAS SARANGO S.A. SARCOFRUIT	4.738.966,86
5	CORPORACIÓN FAVORITA C.A.	2.446.374,80
6	ECUATORIANA DE NEGOCIOS ECUNE S.A.	2.583.599,30
7	SEEDPLC CIA.LTDA.	2.274.692,64
8	BESTFOODS-IMPORTS S A	1.426.414,88
9	REILPROS S.A.	1.488.213,00
10	MYRON & MULLER DEL ECUADOR S.A.	858.064,86
11	CRUZ ROSERO NICOLÁS JAVIER	673.842,80
12	MARTINEZ PEREZ JUAN CARLOS	663.665,07

<b>NRO.</b>	<b>EMPRESA IMPORTADORA</b>	<b>VOLUMEN Kg NETO</b>
13	SOUTHFRUIT S.A.	420.965,60
14	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FRESHNATURAL S.A.	453.748,40
15	PALLO SINCHIGUANO CESAR RODRIGO	503.927,94
16	IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EL ARENAL PRODUCE ECUADOR FRUTARENAL S.A.	346.801,61
17	SURTIFRUT CIA.LTDA.	348.359,00
18	FRUTERA DEL LITORAL CIA. LTDA.	159.674,98
19	SILVA BECERRA KAREN STEPHANIE	164.689,10
20	ARZANI ANDERS ARTURO RAMÓN	149.640,00
21	AUGE S.A. AUGESA	155.232,00
22	IMPORTADORA SARANGO GIRON JENNYFRUIT S.A.	145.341,50
23	LOOR MERA MARIUXI EVELINA	152.448,00
24	FRUTIBANFRUIT S.A.	113.190,00
25	ECOPACIFIC EMPRESA COMERCIAL DEL PACIFICO S. A.	98.068,60
26	GIRON SANCHEZ JENNY MARICZHA	45.276,00
27	DULOFRUT S.A.	41.160,00
28	PAZ DONOSO JORGE XAVIER	42.189,00
29	OLIMPOLOGISTICS. S. A	44.100,00
30	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS ECUADOR DISECFRUTA CIA.LTDA.	23.040,00
31	ALLAUCA PAGUAY MARIA OLGA	21.411,60
32	GALARZA ROMERO JOSÉ ALFREDO	20.328,00
33	BENAVENTE ERCILLA JOSÉ LEANDRO	18.816,00
	<b>TOTAL</b>	<b>56.319.307,91</b>

Nota: En esta tabla se muestra el volumen aproximado de compra de cada importador del Ecuador. Tomado de Inteligencia Comercial (2019).

A partir de este análisis se puede deducir que los posibles competidores de Frulied serían los 33 importadores de fruta, debido a que podrían convertirse en proveedores de las cadenas de supermercados en el país.

Es importante mencionar que los primeros cuatro importadores son la competencia directa que tendría Frulied, ya que estos distribuyen fruta a las grandes cadenas de supermercados del Ecuador y abastecen a los principales distribuidores de fruta importada en el país; y tendrían una ventaja competitiva en la experiencia en el sector, alto poder adquisitivo y su gran infraestructura:

Frutera Don Marcos Frudonmar S.A. lleva en el mercado más de 25 años y se dedica a la importación, exportación y recientemente a la producción de fruta en el Ecuador. De acuerdo con la revista Ekos (2020), se encuentra en la posición 625 en ventas en el 2018, con ingresos totales de \$28.345.925 y una utilidad del 1%.

Transmariner S.A. es una empresa radicada en Ecuador y parte del grupo internacional Frutam como importadores y comercializadores de frutas con presencia en Latinoamérica, Europa y Norteamérica. De acuerdo con la revista Ekos (2020), se encuentra en la posición 576 en ventas en el 2018, con ingresos totales de \$ 30.657.797 y una utilidad del 0,60%.

Basesurcorp S.A tiene más de 28 años de experiencia en la importación y comercialización de frutas a nivel nacional, y de acuerdo con la revista Ekos (2020), se encuentra en la posición 468 en ventas en el 2018, con ingresos totales de \$39.576.307 y una utilidad del 1%.

Por su parte, la Importadora de Frutas Sarango S.A. Sarcofruit fue constituida como tal en el 2016, sin embargo, comenzó como un emprendimiento familiar hace aproximadamente 40 años importando y comercializando fruta fresca en el Ecuador. Según la revista Ekos (2020), se encontraba en la posición 1341 en ventas en el 2018, con ingresos totales de \$12.607.497 y una utilidad del 1%.

La participación por la cantidad (kilos) importada que tiene cada una en el mercado es el siguiente:

**Tabla 5. Participación del mercado por importador de fruta**

<b>NRO.</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
1	Frutera Don Marcos FRUDONMAR S.A	12.349.013	24%
2	BASESURCORP S.A	9.966.809	20%
3	Importador de Frutas Sarango S.A	7.940.446	16%
4	Transmariner S.A	6.956.663	14%
5	Expoecuamundi S.A	3.055.994	6%
6	Corporación Favorita S.A	2.598.884	5%
7	BestFoods / Imports S.A	2.598.884	5%
8	Reilpros S.A	1.963.697	4%
9	Seedplc Cía Ltda.	1.875.341	3%
10	Ecuatoriana de Negocios ECUNE S.A	1.511.200	3%
<b>TOTAL</b>		<b>50.816.931</b>	<b>100%100%</b>

Nota: En esta tabla se refleja el volumen de ventas por unidad y el porcentaje de participación en el mercado ecuatoriano, de acuerdo con la información. Adaptada de Global Ratings (2019).

Los precios de los productos en cada una de estas empresas varían mínimamente y algunos de los factores que influyen en dicho precio es la calidad, la frescura, la temporada de fruta, el volumen de compra que se realice o los descuentos acordados con los autoservicios. Los precios de la fruta importada son muy volátiles, estos varían desde USD 20 a USD 38 dólares la caja dependiendo del tipo de fruta, calibre, marca, temporada.

**Tabla 6. Precios de venta promedio del producto frente a la competencia**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIO PROMEDIO POR CAJA DE LA COMPETENCIA</b>	<b>PRECIO PROMEDIO POR CAJA DE FRULIED</b>
<b>MANZANA ROJA</b>	USD 28	USD 29
<b>MANZANA ROSADA</b>	USD 25	USD 26
<b>MANZANA VERDE</b>	USD 27	USD 28
<b>NARANJA IMPORTADA</b>	USD 36	USD 38

<b>PERA IMPORTADA</b>	USD 24	USD 25
<b>UVA ROSADA</b>	USD 21	USD 22
<b>UVA VERDE</b>	USD 24	USD 25
<b>CIRUELA IMPORTADA</b>	USD 29	USD 30
<b>DURAZNO IMPORTADO</b>	USD 13	USD 15
<b>NECTARINO IMPORTADO</b>	USD 13	USD 15
<b>KIWI IMPORTADO</b>	USD 21	USD 22

Nota: Análisis de precios de venta promedio por tipo de fruta frente a la competencia.

Fuente: Investigación propia

Los productos sustitutos que pueden influir en el mercado de las frutas frescas importadas es la fruta nacional, snacks de frutas que pueden ser un poco más económicos que la fruta importada, como se mencionó anteriormente en la sección del Análisis de Porter realizado (Ver en sección 2.1.3 para más detalle).

Entre las empresas que se mencionó, la única que ha trabajado más en generar una marca y trabajar en su posicionamiento es Basesurcorp S.A., ya que hace una década desarrolló su marca Del Sur, empezando una nueva línea de empaques para la presentación de frutos secos, fruta deshidratada y fruta fresca cortada. “Hace seis años se apostó por mixes de otra gama de frutos secos y se renovó la imagen del empaque. Sus ventas han crecido en los últimos años en un promedio de entre 30 % y 34 % anual, y en el 2019 cerraron en el 28%” (El Universo, 2019).

“Para llegar a este crecimiento la empresa tuvo que invertir en los últimos años alrededor de \$1 millón en el mejoramiento de su capacidad de producción y de certificaciones. En maquinaria, primero con la adquisición de un equipo chino semiautomático, y luego con uno europeo totalmente automático, sin descuidar los procesos manuales” (El Universo, 2019).

El segmento al cual está dirigida la competencia es a distribuidores mayoristas y a los principales autoservicios del Ecuador, entre ellos Corporación Favorita S.A.

que abarca: Supermaxi, Megamaxi, Superdispensas Akí, Gran Akí, Super Akí, Akí Vecino. El Grupo Rosado abarca las cadenas: Mi Comisariato, Hiper Market, Mini de Mi Comisariato. Tiendas Industriales Asociadas (Tía), Mega Santamaría con las cadenas de Supermercados Santamaría y Tienda Santamaría. Coral Hipermercados es otra cadena de supermercados que ha tenido una reciente expansión en el país.

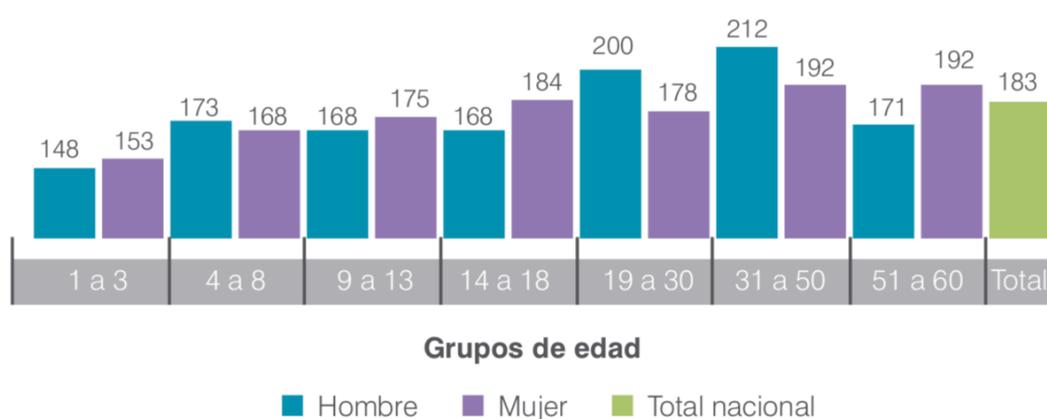
El valor agregado que tiene Frulied frente a su competencia es que tiene la facilidad de disponer de variedad de fruta fresca de calidad en todas las épocas del año, mediante una efectiva negociación con varios proveedores de fruta y manteniendo alianzas con importadores que mantiene la fruta en cuartos fríos para garantizar su frescura y abastecimiento durante todo el año. Esta característica será una de las que destaque en su modelo de negocio.

### **2.3.2 Investigación de mercados y análisis del cliente**

De acuerdo con la investigación de mercado realizada por Benalcázar (2009), se concluye que, de 502 personas encuestadas en Quito, el 49% de las personas realizan sus compras de fruta en supermercados, el 36% en mercados y el 15% en ambos lugares por precios y frescura de los productos. También se investigó que la comodidad, la calidad y el precio son los factores determinantes para elegir un lugar de compra de frutas.

Por otra parte, una encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil en el “Mercado del Centro Pedro Pablo Gómez” indica que las frutas preferidas por el cliente son: manzanas, uvas, peras, naranjas y banano; siendo las tres primeras frutas importadas (Cárdenas, 2013). También se corroboró que las frutas del supermercado son 80% en promedio más caros por kilo. Adicionalmente, señala que según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) “en Ecuador el consumo de estos alimentos per cápita es uno de los más bajos de américa latina” (Cárdenas, 2013).

Los datos más actualizados del consumo de fruta diarios en el Ecuador fueron levantados en la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013 realizada por el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, donde se concluye que el consumo de fruta diario en el país es de 183g., por lo que su consumo está por debajo del consumo diario de 400g. recomendado por la OMS (ENSANUT, 2013, p. 54), como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 10. Consumo promedio frutas y verduras gr/día, por sexo y edad a escala nacional**

Tomado de ENSANUT (2013, p. 54).

En países de la región como Chile “el consumo mundial per cápita” de frutas y verduras se sitúa entre un 20 y 50 por ciento, por debajo de la ingesta mínima recomendada” (Instituto de Políticas Públicas de Salud, 2019). Por su parte, Colombia registra un consumo per cápita de fruta de 248 gramos diarios en el 2018 y las principales frutas consumidas son: limón, mango, guanábana, tomate de árbol, mora, piña, maracuyá, naranja, coco, aguacate, papaya, manzana, naranjilla y mandarina (ASOHOFrucol, 2018).

### 2.3.3 Resultados del estudio de mercado

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, con un enfoque mixto: cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas; y, cualitativo aplicando entrevistas como instrumentos de investigación para el estudio de mercado (Hernández-Sampieri, 2018).

El tipo de muestreo para la aplicación de las dos herramientas fue no probabilístico a conveniencia, puesto que la elección de la muestra depende de la “decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos. La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014), y que “llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014).

El tipo de muestreo que se realizó es no probabilístico por conveniencia (Otzen, T. y Manterola, C, 2017, pp. 230); puesto que los participantes serán considerados a partir de los siguientes criterios para los fines de este estudio:

**Tabla 7. Criterios de inclusión o exclusión en el muestreo no probabilístico**

<b>CRITERIOS DE INCLUSIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE EXCLUSIÓN</b>
Jefe de compras o dueños de los detallistas donde se oferte fruta en la ciudad de Quito.	Empresas o canales de distribución que no vendan fruta. Canales de venta que no estén en la ciudad de Quito.

Nota: En la tabla se muestra los criterios que se tomaron en cuenta para el estudio. Adaptado de Pineda y Alvarado (2008).

Es importante mencionar que la emergencia sanitaria por la que está atravesando el país en este año 2020, dificultó el contacto con varias empresas para la realización de la encuesta, ya que algunos no se encontraban abiertos o no tuvieron la predisposición para realizarla; pues al no tener un contacto más directo con las empresas, las mismas se muestran desconfiadas de la información que deben proporcionar. Pese a estas dificultades para llevar a cabo las encuestas y entrevistas, se realizaron 30 encuestas a diferentes empresas entre supermercados, catering, distribuidores mayoristas y minoristas. También se llevaron a cabo tres entrevistas a expertos en la venta al por mayor de fruta importada y a un experto en economía. Las encuestas se llevaron a cabo mediante la plataforma de Google Forms, y las entrevistas se realizaron mediante video llamada por medio de la plataforma Zoom y WhatsApp.

#### **A. Resultados de las encuestas a canales de distribución**

Se aplicaron 30 encuestas a los canales de venta, quienes son los clientes y potenciales clientes de Frulied, con el objetivo de identificar las siguientes variables: demanda y oferta de frutas frescas en la ciudad, comportamientos de compra, niveles de compra de fruta fresca importada en la ciudad; mismas que están descritas en el Anexo 1 en la matriz de operación de variables, de acuerdo con el modelo de encuesta que consta en el Anexo 2, con la cual se diseñó el cuestionario dentro de la plataforma virtual de Google Forms, a la cual los encuestados accedían mediante un link (Ver el instrumento en el Anexo 2, y resultados en Anexo 7).

Para la aplicación de las encuestas a la muestra, es importante mencionar que se cuenta con una base de datos preliminar de los principales clientes que distribuyen fruta importada para el consumidor final en la ciudad de Quito, los cuales han sido contactados en su mayoría con el fin de contar con su participación para el desarrollo de esta investigación.

De acuerdo con el muestreo no probabilístico por conveniencia que se realizó, se aplicó la encuesta a las 5 cadenas de supermercados que existen en la ciudad de Quito, 15 Distribuidores Mayoristas de fruta importadas, 6 catering, 3 tiendas de venta de fruta y 1 empresa Blends Gourmet, quienes son actuales clientes y potenciales clientes de FRULIED, a fin de conocer demanda de la fruta, costos, características del producto, preferencias de compra, precios, disponibilidad y calidad (Ver Anexo 11. Matriz de Participantes en el Estudio de Mercado)

De las preguntas que se realizaron en la encuesta se puede concluir lo siguiente:

- ✓ De las empresas encuestadas, el 70% adquiere fruta nacional y fruta importada para su negocio, el 23,3% de los encuestados adquiere fruta importada y el 6,7% de las empresas adquiere únicamente fruta nacional.
- ✓ También se pudo determinar que en orden de importancia los factores que son determinantes en la adquisición de fruta para la mayoría de los entrevistados son: en primer lugar, el precio; en segundo lugar, la apariencia de la fruta; en tercer lugar, la frescura; en cuarto lugar, la higiene; y, por último, el tamaño de la fruta.
- ✓ Las frutas que más compran las empresas son: en primer lugar, las manzanas; segundo, las uvas; tercero, las peras; cuarto, las naranjas; quinto, el kiwi; sexto, el durazno; y, por último, la Claudia.
- ✓ La frecuencia de compra de las siguientes frutas de la mayoría de los encuestados es:

**Tabla 8. Frecuencia de compra de la fruta**

<b>FRECUENCIA DE COMPRA DE FRUTA</b>		
<b>1 vez por semana</b>	<b>2 veces por semana</b>	<b>3 veces por semana</b>
Durazno	Manzana Rosada	Manzana Verde
Claudia	Manzana Roja	
	Manzana Verde	
Kiwi	Pera	
	Uva Rosada	
Nectarino	Uva Verde	
	Naranja	

Tomado de Resultados de la encuesta realizada, elaboración propia.

- ✓ La cantidad que se adquiere de fruta, de acuerdo con la frecuencia seleccionada anteriormente es:

**Tabla 9. Cantidad de adquisición de fruta**

<b>PRODUCTO</b>	<b>CANTIDAD DE COMPRA</b>
Manzana Rosada	Más de 30 cajas
Manzana Roja	Entre 100 a 500 Kl.
Uva Rosada	Entre 16 a 30 cajas
Manzana Verde	
Pera	
Uva Verde	
Naranja	Entre 1 a 15 cajas
Durazno	
Claudia	
Kiwi	
Nectarino	

Tomado de Resultados de la encuesta realizada, elaboración propia.

- ✓ En general, la presentación de fruta más comprada por todos los encuestados es en el siguiente orden:
  1. Por cajas
  2. Por kilos
  3. Por unidades
  4. Empacada en malla
  5. Empacada en funda
  6. Empacada en bandeja.
  
- ✓ En los distribuidores, las presentaciones de fruta preferidas son: por cajas, luego por kilos y por último por unidades. Es importante mencionar que la mayoría de los distribuidores no compran la presentación en bandeja, en funda o en malla.
  
- ✓ Los supermercados compran más la presentación por kilos, luego por cajas, luego por bandejas y por mallas; las presentaciones menos compradas son: por cajas, por unidad y en funda.
  
- ✓ Los principales proveedores de fruta importada son los distribuidores mayoristas, seguidos por los importadores directos, y el mercado mayorista. Los menos seleccionados fueron los mercados y ferias.
  
- ✓ Lo más importante en los proveedores de fruta para los encuestados es primero, la calidad del producto; segundo, los precios; tercero, la variedad de productos; cuarto, la disponibilidad del producto y por último el tiempo de entrega.
  
- ✓ Lo que podría hacer que los encuestados cambien de proveedor sería primero, la mala calidad del producto, los precios altos, incumplimiento de pedidos y el mal servicio.

- ✓ La mayoría de los encuestados se encuentran bastante satisfechos con sus proveedores porque tienen buena calidad, variedad del producto y buenos precios; sin embargo, podrían mejorar el servicio y tener nuevas presentaciones.
- ✓ La mayoría de los encuestados tienen 15 días de crédito con sus proveedores actuales, un 26% tiene 30 días y el 13% tiene una semana de crédito.
- ✓ A la mayoría de los encuestados les gustaría recibir descuentos por volumen de compra y precios de promoción.
- ✓ Los canales de comunicación por los que a la mayoría de los encuestados les gustaría enterarse de promociones son: por llamada telefónica, por WhatsApp, por correo electrónico y redes sociales.
- ✓ Al 50% de los encuestados les interesaría comprar su fruta en una tienda on -line.
- ✓ Por último, los nuevos productos, presentaciones o promociones de fruta que les interesarían a los encuestados son frutas nacionales como moras, frutillas, cereza, plátano, uvilla, granadilla; así como nuevas presentaciones con buen precio, mix de frutas, preparaciones con frutas para el consumo, paquetes con descuentos, fruta enlatada, al vacío, congelada, frutos secos y confitados, etc.

Para revisar los resultados de la encuesta, ver el Anexo 7.

## **B. Resultados de las entrevistas (Distribuidores y Expertos)**

Las entrevistas tiene un diseño semi-estructurado, de acuerdo a las matrices de operación de variables desarrolladas (ver Anexo 3 y Anexo 5) para la definición de las preguntas (ver los modelos de entrevista en los Anexos 4 y Anexo 6); y para la selección de la muestra se utilizó el muestreo de informante clave que dominen el sector de ventas al por mayor de frutas en el Ecuador y un experto en economía del país, con la finalidad de que contribuyan con su experticia y dominio en el tema de estudio.

Por lo tanto, la entrevista fue dirigida a dos principales importadores de fruta fresca en el Ecuador, quienes aportaron con la visión general del negocio y sobre el conocimiento de los productos, estacionalidad de la fruta, además de conocer los hábitos y preferencias del consumo de fruta fresca importada; y a un experto en economía, quien aportó con su perspectiva del desarrollo económico del sector de venta al por mayor de fruta durante y después de la emergencia sanitaria (Ver Anexo 11. Matriz de Participantes en el Estudio de Mercado), obteniendo las siguientes conclusiones:

### **Entrevista Importadores de fruta (Ver en el Anexo 4 el instrumento y el detalle de las entrevistas en los Anexos 8-9)**

Para Frudonmar S.A., los principales proveedores de fruta se encuentran en Chile y son: Unifrutti, Agrofruta, Rucaray, Tropical y otras más de menor importancia. Otras importaciones se las realiza desde Estados Unidos y en menor escala de Europa por el tema de los beneficios arancelarios; principalmente de Italia, España, Francia.

Por su parte, los principales proveedores de Transmeriner S.A., se encuentran en Chile con la marca Dole que tiene presencia a nivel mundial; además de contar con sus propios huertos en ese país con su marca Frutam.

Adicionalmente, también importan de Estados Unidos y España bajo la misma marca de Dole.

El volumen de importación promedio por año de Frudonmar S.A., es de 1 millón de cajas de los diferentes tipos de frutas. Mientras que para Transmeriner S.A., en temporada alta importa 120 mil cajas de fruta al mes, y en temporada baja unas 80 mil cajas de frutas al mes. Respecto al tamaño del mercado de fruta importada asegura que, del estudio realizado por la empresa, se determinó que entre todos los importadores se importa unas 150 a 170 mil cajas de todas las variedades de fruta en la semana; y que siendo un país más pequeño que Colombia, consumimos o importamos más fruta que ellos.

La fruta que disponen las dos importadoras son manzana de todos los tipos: rosada, roja, verde, Pink Lady, ambrosia, Fuji; también pera paca, cossia, china, etc. Uva rosada, uva negra, uva verde, kiwis normal o Golden, nectarino, ciruela, naranja y disponen de ella todos los meses del año.

Por otro lado, la capacidad de almacenamiento de Frudonmar es de 200 mil cajas entre Guayaquil y Quito; mientras que Transmeriner tiene una capacidad de almacenamiento de 120 mil cajas al mes entre sus tres sucursales.

Los factores más importantes en la adquisición de la fruta primero es la calidad, la durabilidad, la higiene, la apariencia con un color agradable, el precio. La fruta es un producto de consumo masivo y perecible por lo cual siempre debe tener cuidado con la calidad.

Respecto al precio, varía según la temporada, no tienen un precio fijo y esta variación del precio depende de la calidad, la capacidad de obtener la fruta, si la fruta escasea, pues es más cara; es decir, se mueve de acuerdo con el mercado tanto interno como externo. Existe fruta importada de 35 dólares, 30 dólares, otra

de 14 dólares; entonces se podría decir que el precio promedio es de 20 dólares por caja.

Los estándares de calidad se conservan cuando la fruta es transportada en cámaras de frío a una temperatura controlada entre -5 a 5 grados centígrados, la higiene de las cámaras y frigoríficos, y el transporte de la fruta.

Los dos importadores tienen sus clientes a nivel nacional. Sus principales clientes son supermercados, distribuidores mayoristas y mercados.

Con respecto a la participación del mercado del sector de venta de fruta importada en el Ecuador, los importadores indican que depende de factores internos y externos, de las políticas que emita el país; puesto que las proyecciones siempre son de crecimiento, pero al tratarse de la fruta que es un producto perecible, siempre hay que ir mejorando la calidad a medida que se mueve el mercado. La participación de Frudonmar S.A. en el mercado es de un 30% muy a groso modo, puesto que no se han hecho estudios a nivel nacional, pues los importadores de fruta son muy pocos. En el país, hay 3 o 4 importadores grandes e importadores pequeños algunos, pero no pasan de unos 10 o 12 importadores en todo el país.

Por su parte, Transmariner S.A., menciona que su participación en el mercado es de un 40 o 50%, ya que abarcan casi todos los clientes y la población sigue creciendo, entonces cada año se proyectan crecer un 20%. La gente adopta otras costumbres, comienza a alimentarse bien, lo cual es una ventaja; pero también se debe analizar cómo va la economía del país, porque si sigue decayendo, el volumen de importaciones de fruta bajaría un poco, ya que la fruta nunca se va a dejar de consumir; pero tal vez se podrían reducir la importación, las ventas y por ende las utilidades.

Este año se han mantenido las ventas en crecimiento igual que el año anterior; sin embargo, en los dos primeros meses del 2020, las ventas han disminuido las en un 5%, por la inestabilidad del país y los despidos.

A pesar de que se puede importar fruta y se puede vender fruta en este momento de la crisis sanitaria por ser un producto de consumo humano, según las reglas del Gobierno; si ha afectado un poco las restricciones para llevar a cabo la importación de la fruta y la movilización de los clientes. Sin embargo, se puede decir que las ventas han aumentado en los meses de marzo y abril, en un pequeño incrementado del 2% más de lo proyectado.

Las estrategias que se han pensado implementar para enfrentar las consecuencias de la emergencia sanitaria es primero es recuperar cartera, recuperar su capital, no expandir el crédito sino más bien tratar de vender de contado, clasificar a los clientes entre los que son buenos pagadores y los que no, bajar crédito y tratar que con lo que se viene importar un poco menos, pero vender el margen establecido sin pérdida.

Hablar de proyecciones de crecimiento del sector en este momento de incertidumbre es muy precipitado, pues habría que evaluar hasta cuando serán las restricciones por la crisis sanitaria, cuáles son sus consecuencias y esperando que el país se vuelva a recuperar, se podría hablar de un crecimiento o no en el sector.

### **Entrevista a experto en economía (Ver en el Anexo 6, el instrumento, y ver detalle de las entrevistas en Anexo 10)**

De la entrevista realizada al Econ. Andrés Egas, la cual se encuentra transcrita en el anexo 10, se puede destacar las siguientes conclusiones:

- ✓ Un precio tan bajo del barril del petróleo producido incide efectivamente en todo negocio y por lo tanto en el giro de negocios de la venta la por mayor de fruta importada, porque todas las economías están en un proceso de recesión y están analizando muy bien cada paso a tomar. Por lo que es importante revisar si dentro de las negociaciones con los sectores estratégicos, existen mecanismos para generar algún acuerdo con los otros países frente a la fruta importada.
  
- ✓ La fruta importada siempre tiene un costo superior a la fruta local, y lamentablemente en economía y en este panorama que actualmente se está viviendo, el precio siempre es mandatorio para todos los productos, ya que en función del precio si es más caro o es más barato, se consume o se deja de consumir; y siempre va a existir bienes sustitutos y en el caso en el caso particular de la fruta importada su bien sustituto es la fruta local.
  
- ✓ Una vez que se pueda atravesar esta crisis sanitaria, la economía seguramente empezará su proceso lento de recuperación, mismo que sería en un horizonte de tiempo entre los 3 y 5 años que se tardará para recuperar la economía en el Ecuador. Se debería generar estrategias con las cadenas de supermercados y con el Ministerio de la Producción; a fin de que se puede llegar a un buen entendimiento. Si disminuye la demanda obviamente el precio también tendería a disminuir o al menos tendrían que buscar un nuevo punto de equilibrio que beneficie a los supermercados, los costos intermediarios y a las empresas que comercializan esta fruta importada que les permite también generar un beneficio para poder pagar a sus empleados. También se puede manejar descuentos, promociones, el beneficio adicional que se brinde al cliente generando alternativas.
  
- ✓ Las fuentes de financiamiento que se podría recurrir para que un negocio pueda afrontar la crisis por la emergencia sanitaria sería en primera línea a los bancos públicos y los bancos estatales. Actualmente, la Corporación Financiera Nacional, el Banco de Fomento o BanEcuador dan créditos para

la reactivación productiva, sobre todo de las pymes, las medianas y grandes empresas para todos tienen su segmento. Se puede acceder a buenos créditos, podría negociar buenas tasas de interés para que de esa manera un poco puedan subsistir estos negocios con los empleados sin reducir más el tamaño de los de los negocios; a fin de que puedan salir un poco a flote después de esta crisis.

Es importante mencionar que fue necesaria la aplicación de las dos herramientas de recolección de datos, puesto que la encuesta es una herramienta que permite tener información objetiva y medible. Sin embargo, la información que se recabará a través de la entrevista es muy enriquecedora, ya que la misma proporciona datos que no pueden ser captadas mediante la encuesta y es un espacio en donde los entrevistados se desenvuelven con más libertad conforme a su disponibilidad de tiempo.

#### **2.3.4 Segmento de mercado**

En Quito existen 2.781.641 habitantes, de los cuales 1.309.182 habitantes pertenecen a la población económicamente activa. Para esta población existen diferentes canales de distribución por los cuales pueden adquirir la fruta importada; el canal de hotelería conocido como “Horeca”: hoteles, restaurantes y catering; y el canal de alimentación: hipermercados, supermercados, distribuidores mayoristas y minoristas.

De los canales antes mencionados, Frulied pretende ubicarse a nivel de los sectores económicamente activos en donde se expende frutas frescas importadas, a través los siguientes canales de distribución: supermercados, distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y catering.

**Tabla 10. Matriz de segmentación de Mercado Local**

Primera segmentación sectores:	Segunda segmentación	Tercera segmentación: Tipo de Actividad
<b>Urbano</b>	Empresas de expendio de frutas frescas importadas	Supermercados Mercados Mayoristas Distribuidores minoristas Catering

Fuente: Elaboración propia

- **Mercado Objetivo**

La empresa Frulied, comercializadora de fruta importada en la ciudad de Quito, tiene como mercado objetivo la introducción de sus productos en la zona urbana de la ciudad de Quito en canales de venta como supermercados, distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y catering.

- **Mercado Potencial**

De acuerdo con las proyecciones poblacionales a nivel cantonal del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, se prevé que para el año 2020 Quito tendrá 2.782.641 habitantes, de los cuales 1.309.182 habitantes pertenecen a la población económicamente activa (INEC, 2020), se podría decir que ese es el mercado potencial de Frulied; y de acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2011-2013 se concluye que el consumo de fruta diario en el país es de 183 gramos, lo cual equivale a un consumo per cápita de 66,8 kilogramos de fruta en un año.

Según indica Kotler y Keller (2012, p.88), “el mercado potencial total es el volumen máximo de ventas que podría estar disponible para las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo determinado” (...). “Un método común

para calcular el mercado potencial es calcular el número de compradores potenciales y multiplicarlo por la cantidad media de adquisiciones por comprador y por el precio” (Kotler y Keller, 2012, p.88).

Por lo tanto, para calcular el mercado potencial del sector de venta al por mayor de fruta en el Ecuador si se considera que 1.309.182 habitantes pertenecen a la población económicamente activa de Quito, y lo multiplicamos por el consumo per cápita por persona que es de 66,8 Kilogramos al año y por el precio de cada Kilogramo que es de USD. 1,11; entonces se puede decir que el mercado potencial es de \$ 97.073.226 millones de dólares.

En base de la información del código CIIU, la actividad económica G4630.12 tiene el siguiente comportamiento en ventas entre el año 2015 y 2019:

**Tabla 11. Ventas anuales del Sector**

<b>Años</b>	<b>Ventas del sector (dólares)</b>
<b>2015</b>	36.193.330
<b>2016</b>	27.820.570
<b>2017</b>	28.003.276
<b>2018</b>	32.727.645
<b>2019</b>	34.292.777

Tomada de Servicios de Rentas Internas (2020), Elaboración propia

El mercado potencial entre el año 2015 y 2019 ha tenido un decrecimiento en los años 2016 y 2017, a partir del año 2018 existió una recuperación, pero no alcanzó los valores registrados en el año 2015. El crecimiento promedio del mercado potencial tiene un porcentaje de -0,206%.

- **Consumo Aparente**

Para determinar el consumo aparente de fruta en el país, debido a la poca información que se obtiene ya que no existen datos históricos del mismo. Sin embargo, se aplicó la siguiente fórmula para determinar el consumo aparente de las frutas más comercializadas por Frulied, dentro de las cuales constan las manzanas, peras, uvas y naranjas.

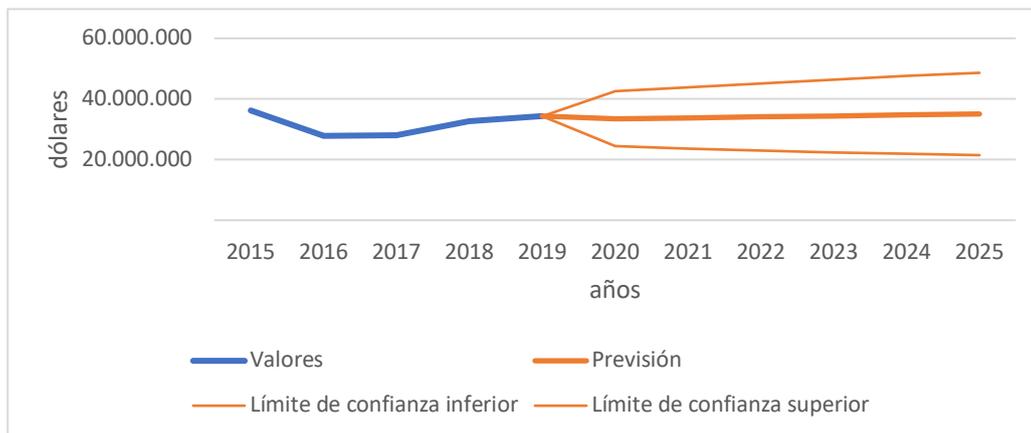
CA= Producción Nacional + Importación – Exportación. (Castro, 2019, p. 51)

**Tabla 12. Consumo aparente de fruta en Ecuador**

<b>DETALLE DE PRODUCTO</b>	<b>PRODUCCIÓN NACIONAL (Toneladas)</b>	<b>IMPORTACIÓN 2019 (Toneladas)</b>	<b>EXPORTACIÓN 2019 (Toneladas)</b>	<b>CONSUMO APARENTE (Toneladas)</b>
Manzana	16.977	107.213	0	124.190
Uva	5.000	10.536	447	15.089
Durazno	7.750	6.072	85	13.737
Naranja	21.047	2.081	3.959	19.169
Pera	7.500	24.098	0	31.598

Tomado de Trade Map (2020), elaboración propia

En base de la información de ventas del sector económico se realiza la siguiente proyección para el período entre el año 2020 y 2025:



**Figura 11. Proyección de Ventas del Sector de venta al por mayor de fruta.**

Tomada del Servicio de Rentas Internas (2020), elaboración propia.

La proyección de ventas se fundamenta en una regresión simple con el índice de confianza de 95%, lo cual establece los siguientes valores:

**Tabla 13. Proyección de Ventas**

Años	Dólares			
	Ventas sector económico	Previsión ventas sector económico	Límite de confianza Inferior	Límite de confianza superior
2015	36.193.330			
2016	27.820.570			
2017	28.003.276			
2018	32.727.645			
2019	34.292.777			
2020		33.445.185	24.422.851	42.467.518
2021		33.763.820	23.672.507	43.855.134
2022		34.082.456	23.021.337	45.143.576
2023		34.401.092	22.445.176	46.357.008
2024		34.719.728	21.928.267	47.511.188
2025		35.038.363	21.459.662	48.617.065

Tomado de Servicio de Rentas Internas (2020). Elaboración propia

En base a esta información, se determina el consumo aparente entre el año 2020 y 2025, que se podría ubicar en un rango anual entre \$ 42 y \$ 44 por persona en la ciudad de Quito para el consumo de fruta.

### **Estimación del segmento de mercado**

De acuerdo con la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), las cinco cadenas de supermercados principales tuvieron un promedio de ventas de USD 858.427.201 en el 2017 y USD 918.222.975 en el 2018; por lo que el tamaño de este segmento de mercado es de USD 4.591.114.873 y su crecimiento fue del 6,96%.

Por su parte, de acuerdo con la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), las empresas de catering de acuerdo con el CIIU I5629.01 y CIIU I5629.02 existen 79 empresas, tuvieron un promedio de ventas de USD. 2.759.719 en el 2017 y USD. 3.248.120 en el 2018; por lo que el tamaño de este segmento de mercado es de USD 256.601.480; y su crecimiento fue del 17,69%

El segmento del mercado de empresas de venta al por menor de fruta son 22, que corresponden al CIIU G4721.01 según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), se indica que tuvieron un promedio de ventas de USD 1.464.191 en el 2017 y USD 1.767.729 en el 2018; el tamaño de este mercado es de USD 38.890.038; y su crecimiento fue del 20,73%.

La estimación del tamaño en el segmento de mercado que captará Frulied se prevé en un rango entre el 3% y 5% de las ventas de la actividad económica, estos porcentajes se han planteado en base del tamaño de la inversión inicial, presupuesto de marketing y estructura organizacional que propondrá en este documento en sus capítulos posteriores. En la valoración financiera se determinará si estos porcentajes se acogen a la realidad de la industria.

**Tabla 14. Captación de ventas anual de Frulied**

<b>Años</b>	<b>Captación 3%</b>	<b>Captación 5%</b>
<b>Dólares</b>		
<b>2020</b>	USD 1.003.355,54	USD 1.672.259,24
<b>2021</b>	USD 1.012.914,61	USD 1.688.191,02
<b>2022</b>	USD 1.022.473,69	USD 1.704.122,81
<b>2023</b>	USD 1.032.032,76	USD 1.720.054,60
<b>2024</b>	USD 1.041.591,83	USD 1.735.986,38
<b>2025</b>	USD 1.051.150,90	USD 1.751.918,17

Fuente: Elaboración propia

El crecimiento promedio anual se ubica en el 4,76% entre el año 2020 y 2025 para los dos escenarios propuestos.

### **Perfil del Consumidor**

El perfil del consumidor para Frulied se caracteriza por ser dueños o jefes de compra de empresas o negocios como supermercados, distribuidores mayoristas, catering, tienda independiente, que compran fruta importada para su comercialización o procesamiento de esta. Los factores determinantes en la adquisición de fruta son la higiene, apariencia de la fruta, frescura de la fruta, el precio y tamaño; siendo el más importante la higiene de la fruta y la menos importante el tamaño de esta.

Sus principales lugares de abastecimiento de fruta importada son las distribuidoras mayoristas, el importador directo y el mercado mayorista, dependiendo de la calidad de la fruta y de los precios en que se ofrezca el producto.

Lo más importante para los canales de venta es que los proveedores de fruta ofrezcan calidad del producto; precios competitivos, la variedad de productos, disponibilidad del producto y por último el tiempo de entrega; y que las oportunidades de mejora son el servicio y tener nuevas presentaciones del producto.

## 2.4 Análisis FODA

Tabla 15. Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ANÁLISIS FODA</b>		<b>F1.</b> Costos accesibles por parte de los importadores de fruta.	<b>D1.</b> Falta de filosofía y estructura organizacional
		<b>F2.</b> Know How por parte de la fundadora de la empresa	<b>D2.</b> Falta de procesos definidos
		<b>F3.</b> Personal calificado y con experiencia	<b>D3.</b> Principales clientes se concentran en autoservicios
		<b>F4.</b> Buena relación con el canal de distribución de autoservicios	<b>D4.</b> No contar con datos históricos de volúmenes de venta y adquisición de fruta
		<b>F5.</b> Disponibilidad de fruta en todas las épocas del año	<b>D5.</b> No contar con posicionamiento de la marca
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
	<b>O1.</b> Crecimiento de la demanda de fruta fresca importada en los últimos años	<b>F1. F2. F5. O1.</b> Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de volumen de compra con descuentos especiales	<b>D3. O1. O4.</b> Ampliar la cartera de clientes como distribuidoras mayoristas y catering con descuentos especiales por volumen de compra
	<b>O2.</b> El producto nacional no abastece la demanda de fruta en el Ecuador	<b>F2. F3. F5. O2. O5.</b> Ampliar el número de proveedores con la finalidad de tener disponibilidad de fruta todo el año y satisfacer la demanda.	<b>D4. O1. O2.</b> Contratación de dos personas para el área administrativa y contable
	<b>O3.</b> Financiamiento para microempresarios por parte del gobierno	<b>F4. F5. O1. O3. O4.</b> Aprovechar la buena relación con los autoservicios para introducir nuevos productos	<b>D5. O3. O4.</b> Intensificación de publicidad y promociones en temporadas bajas de venta
	<b>O4.</b> Políticas gubernamentales que incentivan a la alimentación saludable		
	<b>O5.</b> Acuerdos comerciales con Chile y EE. UU		

<b>O6.</b> Disponibilidad de fruta importada todo el año por parte de los importadores	<b>F4. F5. O1. O3. O4.</b> Aprovechar la buena relación con los autoservicios para negociar un mejor espacio en percha de los productos empacados.	<b>D5. D3. O1. O7.</b> Implementar una tienda on-line que facilite la compra al segmento de mercado de catering.
<b>O7.</b> La fruta chilena es bastante demandada en el mercado ecuatoriano		<b>D5. D3. O1. O6. O7.</b> Dar a conocer los productos de Frulied mediante página web, redes sociales y WhatsApp.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>A1.</b> Competencia de importadores directos en autoservicios	<b>F1. F5. A1. A3. A5.</b> Establecer una estrategia de diferenciación en servicio al cliente, cumpliendo tiempos de entrega, montos de pedido, atención post venta y manejo de reclamos.	<b>D1. D2. D3. A1. A5.</b> Establecer una estructura organizacional y definir procesos para un mejor control administrativo
<b>A2.</b> La fruta nacional es un producto sustituto de la fruta importada		
<b>A3.</b> Rivalidad de precios con los competidores	<b>F1. F3. A3. A5.</b> Reducción de costos en la adquisición de fruta de calidad y minimizar las devoluciones o pérdidas utilizando método FIFO	<b>D3. A1. A3.</b> Realizar promociones especiales y nuevas presentaciones de fruta empacada para los autoservicios
<b>A4.</b> Regulaciones arancelarias de importación que encarezcan el producto		
<b>A5.</b> Producto perecedero y de cuidadosa manipulación	<b>F3. F5. A5.</b> Mejorar el almacenamiento de la fruta con la implementación de nuevos equipos para evitar que el producto perezca	<b>D4. D2. A1. A6.</b> Llevar un control adecuado de inventarios para poder predecir con mayor precisión las ventas y compras futuras y una mejor planificación de las compras
<b>A6.</b> Dificultades económicas del país agravados por la emergencia sanitaria	<b>F1. F5. A1. A3. A5.</b> Establecer descuentos a clientes frecuentes por volumen de compra.	

## 2.5 Conclusiones del capítulo

Con base al análisis del entorno externo y de la industria para determinar la sustentabilidad y oportunidades para el negocio en cumplimiento al primer objetivo específico, mediante el uso de técnicas de investigación primaria con la entrevista y encuestas, junto con técnicas secundarias mediante el uso de fuentes documentales, se pudo determinar las siguientes conclusiones relevantes:

El consumo de frutas en el Ecuador ha incrementado en los últimos años, puesto que la tendencia hacia una alimentación saludable genera una oportunidad de negocio para la comercialización de fruta fresca en el Ecuador.

El contexto económico en este momento no es el más favorable para muchas empresas debido a la pandemia mundial; sin embargo, se espera que los acuerdos comerciales con Chile y EE. UU beneficien la importación de fruta fresca en el Ecuador, y que el compromiso del Gobierno de brindar el apoyo a microempresarios ayude a dinamizar el sector para enfrentar las posibles consecuencias de la emergencia sanitaria.

La amenaza de entrada de nuevos competidores al sector es baja debido a que en el sector se manejan economías de escala por el lado de la oferta y se requiere tener conocimientos previos sobre el manejo de fruta, al ser un sector muy delicado.

Los productos que pueden sustituir a las frutas frescas importadas son las frutas de producción nacional; ya que podrían cambiar las políticas gubernamentales a priorizar el consumo de fruta nacional a la importada; sin embargo, es importante recalcar que aún la producción nacional no abastece la demanda de fruta importada, como es el caso de la manzana.

El poder de negociación de los clientes y de los proveedores es alto puesto que establecen los precios del producto, establecen condiciones de compra del producto y tiempo de crédito, debido a la cantidad de empresas en el mercado de las frutas.

La rivalidad entre competidores existentes es alta y se ha vuelto más agresiva en este tiempo, puesto que al ser la fruta un genérico y perecible es más fácil que la competencia se vuelque exclusivamente a la guerra de precios con tal de ganar nuevos clientes y vender el producto mientras aún tiene valor.

Con la investigación de mercado realizada mediante un método no probabilístico, debido a las limitaciones que se tuvo por la pandemia que atraviesa el país, se pudo conocer las variables como demanda y oferta de frutas frescas en la ciudad,

comportamientos de compra, niveles de compra de fruta fresca, conocimiento de los productos, y estacionalidad de la fruta. Por lo tanto, se puede concluir que la demanda local de fruta importada se centra en la manzana chilena, seguido por las uvas, peras, naranjas, kiwi, entre otras; y su frecuencia de compra en el segmento del mercado encuestado es por lo general dos veces por semana en la mayoría de los productos. Lo más importante para los canales de distribución al adquirir la fruta importada es la frescura, la apariencia y el precio de estas.

Los principales proveedores de fruta importada son los distribuidores mayoristas, seguidos por los importadores directos, y el mercado mayorista. Los menos seleccionados fueron los mercados y ferias. Lo más importante en los proveedores de fruta para los encuestados es primero, la calidad del producto; segundo, los precios; tercero, la variedad de productos; cuarto, la disponibilidad del producto y por último el tiempo de entrega.

También se identificó que la implementación de una tienda on-line es una buena oportunidad en el mercado.

## **CAPÍTULO III: ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO**

### **3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado**

La estrategia genérica que permite a Frulied al ingreso de mercado de autoservicios es diferenciación. La estrategia de diferenciación es definida por Porter (2015) como las acciones que permiten establecer una diferencia con la competencia, en este caso se aplica con la generación de las acciones de mercadeo concentradas en resaltar los atributos y bondades de las frutas importadas.

El uso de esta estrategia se relaciona con la información descrita en la matriz FODA, donde se determinó que se debe aprovechar la buena relación con los

autoservicios para introducir nuevos productos en el mercado (estrategia F1. F5. A1. A3. A5); mediante la comunicación de los atributos diferenciadores de la fruta comercializada por Frulied.

La contextualización de la empresa Frulied hace referencia a un modelo de negocio basado en un concepto business to business (B2B), ya que su cliente son los autoservicios quienes se encargan de disponer la fruta en sus perchas para el consumo del cliente final (consumidor de la fruta).

El concepto de B2B es la relación de negocios con negocios, es decir relación comercial e intercambio de información entre dos empresas, este tipo de intercambio comercial demanda mayor cantidad de información, que debe ser expuesta en un escenario de profesionalismo y tecnicidad (Didier, 2019).

Los negocios que se enfocan en mercados B2B tienen que concentrarse en comunicar la habilidad y experiencia que tiene para ofertar sus productos o servicios, en el caso de los negocios B2C apelan a las emociones del consumidor final para generar demanda (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2015).

En lo que respecta a la construcción de marca los negocios B2B deben construirse en base a buenas relaciones y los negocios B2C se construyen en base a promoción y publicidad. La creación de contenido digital en los negocios B2B cobra mayor relevancia porque se transmite una idea tangibilidad en la comercialización de bienes y servicios, porque los contratantes de un servicio B2B buscan rentabilizar su inversión, ya que se trata de una compañía o empresa que busca optimizar sus recursos.

El proceso de compra en un negocio B2B suele tardar más tiempo que un negocio B2C, ya que el ofertante en B2B necesita ganar confianza de sus demandantes, por lo que debe utilizar un canal de comunicación con mayor precisión (Kotler y Armstrong, 2012)

En el caso del presente proyecto, se relaciona con la propuesta comercial de Frulied hacia las empresas del sector de autoservicios y de comercio al por menor que ofrecen bienes de consumo masivo, donde se encuentran principalmente alimentos.

### **3.2 Naturaleza y filosofía del negocio**

Frulied es una empresa especializada en la distribución y comercialización de fruta importada de calidad, con una amplia aceptación de nuestros clientes. La posibilidad de distribuir y abastecer continuamente al mercado ecuatoriano con alimentos de calidad, variedad de productos y un buen servicio es lo que ha hecho que proveedores importantes de cadenas alimenticias confíen en la empresa.

### **3.3 Estilo corporativo e imagen**

El estilo corporativo de Frulied se concentra en transmitir su principal giro de negocio que es la comercialización de frutas, por ello ha escogido la representación de su marca el isotipo de una manzana, que es la fruta con mayor aceptación entre el mercado objetivo.

La imagen corporativa usa una combinación de colores rojo y verde para representar la marca de la empresa; estos colores tienen referencia a los tipos de manzana que comercializan, además buscan transmitir un mensaje asociado con los colores con mayor presencia en la naturaleza, especialmente en los alimentos. En la siguiente figura se aprecia la imagen corporativa de Frulied:



**Figura 12. Logotipo**

Elaboración propia

El nombre de la empresa refleja una combinación de la palabra fruta que es el producto que comercializa y la combinación de letras que representan los nombres de los integrantes de la familia que es propietaria de la empresa y transmite un mensaje de unión familiar que difunde Frulied y sus fundadores.

### **3.4 Enfoque social**

El enfoque social de Frulied está relacionado con la entrega de un producto alimenticio con alto contenido nutricional, por su fuerte carga de vitaminas y minerales. De esta manera, la empresa contribuye con una alimentación sana y nutritiva para la sociedad ecuatoriana. Los aportes nutricionales de las frutas comercializadas por Frulied son los siguientes:

- Manzana: vitaminas B y C, minerales calcio y fosforo
- Naranja: vitaminas C y D, ácido fólico
- Pera: vitamina C, minerales potasio y sodio
- Uva: vitamina B, ácido fólico
- Ciruela: vitamina C, ácido fólico y potasio
- Durazno: vitamina A y D, calcio

- Nectarino: vitamina B y C, calcio y magnesio
- Kiwi: vitamina C y ácido fólico

La información nutricional de las frutas comercializadas por Frulied muestra que sus productos son una fuente de vitaminas y energías necesarias para la salud integral de la sociedad, por ello su enfoque social se relaciona con la entrega de un producto saludable al consumidor, además que contribuye a la generación de empleos en la ciudad de Quito.

### **3.5 Misión y visión**

#### **Misión**

“Frulied es una empresa ecuatoriana que se preocupa por nuestros clientes, proveedores y colaboradores, dedicada a la comercialización de frutas importadas que cumplen altos estándares de calidad en el manejo y distribución de la fruta”.

#### **Visión**

“Para el 2025 Frulied será una empresa a la vanguardia en la innovación en fruta importada, posicionándose en los consumidores que buscan mejorar su nutrición con la compra inteligente en cadenas de autoservicios y supermercados”.

### **3.6 Objetivos de crecimiento y financiero**

Para la formulación de los objetivos de crecimiento y financieros se ha desarrollado considerando el plazo de ejecución, por lo que, se han planteado objetivos de mediano y largo plazo, evaluados desde la perspectiva del Balanced ScoreCard (BSC) de Kaplan, R. y Norton, D. (2000), con el fin de mejorar los criterios de interconexión y monitoreo en la empresa Frulied:

Tabla 16. Objetivos de mediano plazo

<b>Objetivos de mediano plazo</b>	<b>KPI</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Incrementar los ingresos operacionales</b>	Porcentaje de crecimiento de ventas entre el año 1 y año 3	7%	Estado contable	Jefe Financiero
<b>Verificar la rentabilidad del cliente intermediario</b>	Beneficio de cliente - gastos de mantener a dicho cliente entre año 1 y año 3	12%	Presupuesto de ventas	Jefe Comercial
<b>Aumentar la productividad en la distribución de alimentos</b>	Costo de materia prima en el año 3 / Ingresos por ventas año 3	81%	Estado de resultados	Jefe Financiero
<b>Lograr la retención de los empleados de la empresa</b>	Rotación de empleados entre el año 1 y año 3	5%	Reportes talento humano	Gerente general

Tabla 17. Objetivos de largo plazo

<b>Objetivos de largo plazo</b>	<b>KPI</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>Generar valor agregado a los accionistas de la empresa mediante la generación de utilidades</b>	Utilidad neta año 5	5%	Estado de resultados	Jefe Financiero
<b>Incrementar la demanda de frutas en el canal de autoservicios</b>	(Número de unidades año 5 – Número de unidades vendidas año 3) / Número de unidades vendidas año 3	4%	Presupuesto de ventas	Jefe Comercial
<b>Disminuir el costo de distribución de frutas en la cadena de autoservicios</b>	Costo de producción año 5 / Ingresos por ventas año 5	77%	Estado de resultados	Jefe Financiero
<b>Desarrollar las habilidades y potencialidades del personal de la empresa</b>	Presupuesto de capacitación año 4 / Ingresos por ventas año 4	5%	Reportes talento humano	Gerente general

La verificación del cumplimiento de estos objetivos se ejecutará en función de la elaboración del plan financiero.

### **3.7 Información legal**

La estructura legal actual de la empresa es bajo el régimen de persona natural, ante este aspecto se plantea una estructura societaria basada en una compañía limitada, como un mecanismo de formalizar las operaciones de Frulied, desde la constitución de una sociedad mercantil. La participación propuesta será con tres socios que aportarán la inversión inicial en partes iguales.

Con la selección de esta estructura legal se busca mantener la participación entre los socios fundadores, para el ingreso de un nuevo socio será necesario el voto afirmativo de los socios fundadores por unanimidad.

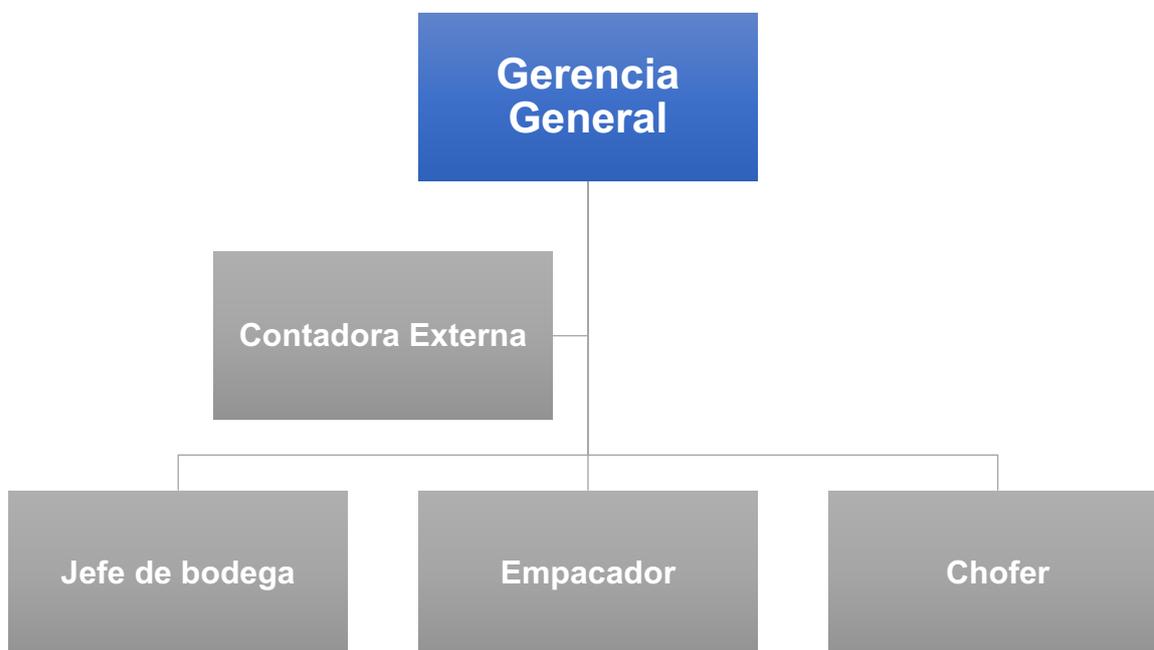
Para la creación de la empresa se debe cumplir con el siguiente orden de trámites legales ante los organismos públicos correspondientes, los gastos legales se incluyen en el plan financiero, por un valor de \$ 500 dólares:

1. Reserva de dominio del nombre Frulied en el portal de creación de empresas en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaboración de minuta de constitución de la empresa – Notaría Pública del cantón Quito
3. Aprobación de escritura pública de constitución – Superintendencia de Compañías.
4. Inscripción de la compañía Frulied en el Registro Mercantil del cantón Quito

5. Obtención del Registro Único de Contribuyentes – Servicio Rentas Internas
6. Obtención de permisos de funcionamiento – Municipio de Quito
7. Aprobación de registro sanitario en el ARCSA

### 3.8 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual de Frulied consta del siguiente personal: Gerente General, Jefe de Bodega (1), Empacadores (3), Choferes (2) y contadora externa (1). Este organigrama se muestra en la siguiente figura:



**Figura 13. Estructura Organizacional actual.**

**Elaboración propia.**

En la figura anterior se puede observar que existe una deficiencia en la estructura organizacional (ver sección 4.1), por lo que se plantea el nuevo organigrama de la figura 13.

Para proponer la estructura organizacional de Frulied, se ha fijado en la estructura que tiene una empresa líder en el mercado de importación y comercialización de fruta en el país, que es Basesur, esta organización tiene presencia en el mercado nacional desde la década de 1990 y es líder en la venta a granel y en supermercados. Basesur tiene un organigrama funcional donde se concentran las actividades según su alineación con la estrategia de negocio, este mismo tipo de organigrama se pretende implementar en Frulied, para lo cual se plantea lo siguiente:



**Figura 14. Estructura Organizacional propuesta.**

**Elaboración propia.**

La empresa Frulied será liderada por la Gerencia General, quien ejerce la representación legal y es el cargo encargado de fijar las políticas, objetivos y planes que permitan el crecimiento sostenido de la organización. Deberá supervisar las áreas de compras, operaciones, administración y finanzas,

comercial y ventas; para cumplir con estas tareas será asistido por un asistente de gerencia que se encarga de coordinar el flujo de información entre los diferentes cargos de la empresa, así como encargarse de la coordinación de la comunicación externa.

La descripción de cargos y funciones de las áreas funcionales de la empresa se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Descriptivo de cargos Frulied**

<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Compras</b>	Jefatura	Coordinar la compra de fruta Negociación con proveedores Logística y trámites de provisión de fruta
<b>Operaciones</b>	Jefatura	Supervisar el proceso de empaque y despacho de la fruta hacia autoservicios Administración del inventario de producto y bodega Coordinar la entrega de producto a autoservicios Control de calidad de la fruta
<b>Operaciones</b>	Operarios	Limpieza, manipulación y embalaje de la fruta para su entrega a los autoservicios
<b>Operaciones</b>	Bodega	Recepción de la fruta importada desde los operadores logísticos Entrega de la fruta empacada para su transporte hacia los autoservicios
<b>Administración y finanzas</b>	Jefatura	Control del flujo de caja Negociación con bancos y proveedores Contratación de personal

		Supervisión proceso contable
<b>Administración y finanzas</b>	Asistente	Operación del flujo de caja Pago a proveedores Administración nómina de personal
<b>Comercial y ventas</b>	Jefatura	Elaboración presupuesto ventas Negociación con canales de promoción y comunicación Supervisar servicio posventa
<b>Comercial y ventas</b>	Asistente	Gestión comercial y operativa con autoservicios Servicio posventa con autoservicios Administración de las cuentas y perfiles sociales de la empresa Gestión del plan de marketing digital
<b>Comercial y ventas</b>	Vendedor	Relación directa con canal autoservicios Recepción de pedidos y coordinación de despacho Visita periódica a los autoservicios para responder dudas y conocer sus necesidades

Fuente: Elaboración propia

### 3.9 Ubicación

Para elegir la ubicación que optimice los recursos de Frulied se plantea factores de selección en consideración de aspectos claves para el funcionamiento y la operatividad en la distribución de la fruta hacia los autoservicios, para lo cual se plantea los siguientes parámetros para elegir la ubicación:

1. Cercanía con los autoservicios: tiempo de llegada hacia las bodegas de los autoservicios.
2. Cercanía con logística proveedores: tiempo de llegada de la fruta desde la ubicación de los importadores.
3. Precio arriendo: relación costo – beneficio del valor de arriendo
4. Facilidad en vías de acceso: disponibilidad de vías rápidas para despachar la fruta en el menor tiempo posible.
5. Disponibilidad de espacio: consideración de galpones y oficinas para el funcionamiento de la empresa de todas las áreas de la empresa en un mismo lugar

Estos parámetros se evalúan en función de la siguiente matriz tomando en cuenta las ubicaciones preliminares. Las opciones de calificación están en un rango entre 1 y 3, mientras mayor puntaje se obtenga mejor calificada es la ubicación.

**Tabla 19. Matriz de evaluación de ubicación**

SECTOR	Cercanía autoservicios	Cercanía proveedores	Precio arriendo	Vías de acceso	Disponibilidad espacio	Total
<b>Tumbaco</b>	2	2	1	2	2	<b>9</b>
<b>Amaguaña</b>	3	3	2	2	1	<b>11</b>
<b>Llano Chico</b>	1	2	3	3	3	<b>12</b>

Adaptado de (Sapag & Sapag Reinaldo, 2014), elaboración propia

El sector escogido para la ubicación de Frulied es Llano Chico que tiene mejor puntuación que las otras opciones, especialmente por su facilidad de acceso por la vía Simón Bolívar y la rápida conexión con los sectores norte, sur y oriental de la ciudad de Quito. El valor del alquiler es \$ 896 incluido el IVA, esta instalación cuenta con espacio para almacenamiento de las frutas, espacio para el movimiento de vehículos y el área para las oficinas administrativas.

### 3.10 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Frulied, está basada en su propuesta de posicionamiento en el mercado de comercialización de frutas importadas en el país, esta propuesta es la implementación de la teoría de la “flor del servicio”, que se basa en la entrega de valor al cliente y diferenciación, por medio de un sistema interconectado de acciones para satisfacer sus necesidades. La flor del servicio tiene los siguientes componentes:

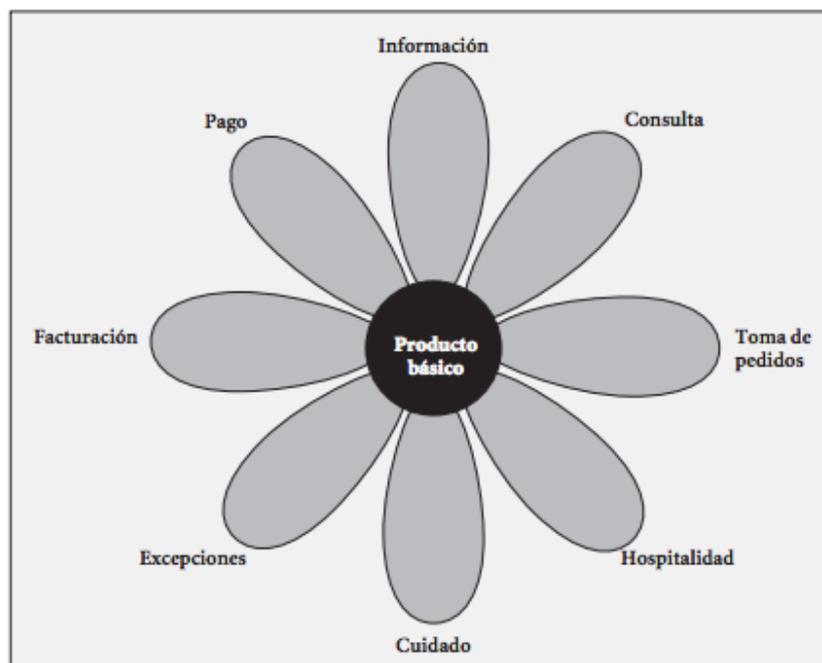


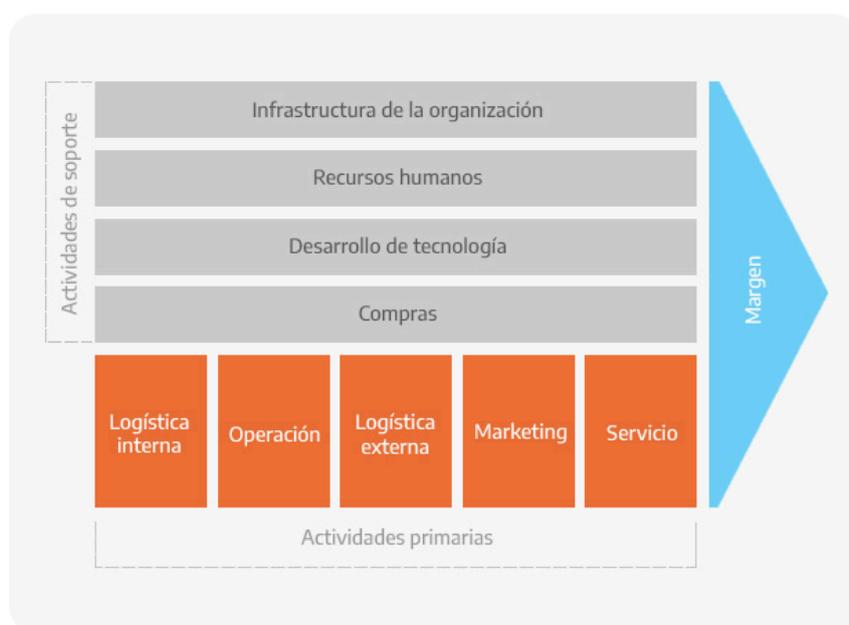
Figura 15. La Flor del Servicio.

Tomado de Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009)

El detalle de las actividades que se deben realizar en Frulied para cumplir con la flor del servicio, se detallan en el punto estrategia de servicio.

### Cadena de valor

La cadena de valor de Frulied debe tener interacción con el organigrama propuesto, con el fin de coordinar las funciones del personal con las actividades que generan valor al proceso central, que es adquisición y comercialización de frutas. Esta cadena de valor se muestra en la siguiente figura:



**Figura 16. Cadena de Valor.**

**Tomado de Enciclopedia Económica (s/f)**

La descripción de las actividades de soporte son las siguientes:

- Infraestructura Empresarial: disposición de la planta de producción y diseño de la bodega de almacenamiento de la fruta.

- Gestión de Recursos Humanos: actividades relacionadas con el sistema del talento humano, que es la selección, contratación, capacitación y compensación.
- Desarrollo e Innovación: Investigación de mercado y desarrollo de nuevas líneas comerciales.
- Abastecimiento: adquisición bienes y servicios para las actividades de soporte.

Estas actividades están a cargo de los cargos de gerencia general, asistente de gerencia y por el área administrativa y financiera.

La descripción de las actividades de primarias son las siguientes:

- Logística de entrada: selección de proveedores, recepción de la fruta importada, actividades relacionadas con la provisión y despacho de la mercadería desde el proveedor. Este grupo de actividades es asumido por el área de compras.
- Producción: limpieza, selección, embalaje y almacenamiento de la fruta importada. Estas actividades son responsabilidad del área de operaciones.
- Logística de salida: inventario, bodegaje y transporte de la fruta hacia la cadena de autoservicios; actividades a cargo del área de operaciones.
- Ventas y Marketing: contacto comercial con los autoservicios, actividades de promoción y comunicación. Actividades que desempeña el área de comercial y ventas.

- Servicios Posventa: contacto con las cadenas de autoservicios, evaluación del producto recibido e interacción con el consumidor final. Actividades a cargo del área de marketing y ventas.

Según la disposición de la cadena de valor, los procesos claves que se generan valor agregado a la empresa y al cliente, son operaciones y marketing y ventas, es por ello, que deben contar con la mayor atención en la entrega de recursos físicos, humanos y financieros.

### **3.11 Estrategias de mercadeo**

#### **3.11.1 Estrategia de producto**

La estrategia que se adapta a la estructura comercial de Frulied debe estar enfocada en un portafolio de productos (estrategia F4. F5. O1. O3. O4), ya que la empresa oferta fruta importada que esta segmentada en la provisión de alimentos frescos en los autoservicios y supermercados.

Adicionalmente, se debe considerar las estrategias halladas en la matriz FODA que son ampliar la cartera de clientes como distribuidoras mayoristas y catering con descuentos especiales por volumen de compra (estrategia D3. O1. O4) y aprovechar la buena relación con los autoservicios para introducir nuevos productos (estrategia F4. F5. O1. O3. O4).

En base de esta información se describe la estrategia de producto según la siguiente matriz Ansoff:

**Tabla 20. Estrategia de Producto**

	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	<b>Estrategia penetración mercado</b>	Estrategia desarrollo producto
<b>Mercados nuevos</b>	Estrategia desarrollo mercado	Estrategia diversificación

Adaptado de Ansoff, Igor; Publicado por Rao, V. y Steckel, J. (1998, p. 77)

La información de la matriz de Ansoff determina la estrategia de penetración de mercado, como la apropiada para la empresa Frulied.

La estrategia de penetración es empleada para productos que tienen un ciclo de vida de producto en su etapa de crecimiento, que corresponde a la demanda de frutas importadas. La estrategia de penetración debe cumplirse en base de las siguientes acciones:

1. Incrementar la frecuencia de consumo mediante actividades de promoción y comunicación de Frulied con el consumidor final de las frutas.
2. Capturar demanda de la competencia, con la ejecución de las actividades de marketing digital.
3. Captar consumidores que no consumen frutas con la ejecución de las actividades de promoción y comunicación y con la mejor disposición de las frutas en las perchas de los autoservicios.
4. Incrementar la cobertura y participación de mercado con la puesta en marcha de las alianzas estrategias con los autoservicios.

### **3.11.2 Estrategias de distribución**

La estrategia de distribución empleada por Frulied tiene que relacionarse con la estrategia encontrada en el análisis FODA referente al aprovechamiento de la buena relación con los autoservicios para negociar un mejor espacio en percha

de los productos empacados (estrategia F4. F5. O1. O3. O4); considerando que la relación con el área de compras de los autoservicios es clave para mejorar la relación de negocios e incrementar el nivel de facturación.

En el contexto del tipo de negocio B2B y con el fin de mejorar el contacto con los autoservicios es necesario conceptualizar la persona que maneja el área de compras de frutas. Los negocios que se enfocan en el mercado B2B deben conocer que en una misma empresa puede existir interacción con varias personas, donde se encuentra:

1. Cliente: que es la persona encargada del pago
2. Usuario: que es la persona beneficiaria por el servicio
3. Prescriptor: que es la persona que decide la compra

En las cadenas de autoservicios y comercio al por menor de alimentos, se ha identificado estos tres casos en las siguientes áreas:

1. Cliente: persona del área financiera encargada del proceso de pago al proveedor, que en el caso del autoservicio es Frulied.
2. Usuario: personas que trabajan en el área de bodega de la cadena de autoservicio.
3. Prescriptor: es la persona del área de compras o selección de proveedores en la cadena de autoservicios y se encarga de evaluar el producto que se dispone en perchas.

La clave para la empresa Frulied es conocer las necesidades que tiene el autoservicio en su proceso de compra de fruta, en este aspecto es importante

definir la información disponible en cada autoservicio, para lo cual se decide elaborar la siguiente ficha de información:

**Tabla 21. Ficha de información del cliente**

<b>NOMBRE Y CARGO:</b>		
<b>NOMBRE DEL AUTOSERVICIO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA</b>	<b>MOTIVACIONES</b>
<b>NECESIDADES</b>	<b>IMAGEN DE LA PERSONA</b>	<b>PROBLEMAS</b>
	<b>CONOCIMIENTO</b>	
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PERFILES SOCIALES</b>	<b>DIGITAL</b>

Adaptado de Kotler & Armstrong (2012), elaboración propia

El detalle de los componentes de la ficha de descripción para el autoservicio es la siguiente:

1. Nombre y cargo: describir la información del cliente, usuario y/o prescriptor.
2. Nombre de la empresa: detalle de la información de la empresa donde se pretende comercializar la fruta.
3. Necesidades: describir el tipo de fruta que busca el autoservicio
4. Características: detallar caracterización de la persona, edad, hijos, estado civil, hobbies, entre otros.

5. Imagen: foto de la persona para conocer con quien estamos tratando la contratación del servicio.
6. Motivaciones: que es lo que busca la empresa para su autoservicio
7. Problemas: qué tipo de problema se puede encontrar en la relación comercial con la cadena de autoservicio.
8. Conocimiento: grado y/o jerarquía tiene la persona en el autoservicio
9. Presupuesto: cantidad de dinero mensual disponible para la compra de fruta
10. Perfiles sociales: perfiles sociales de la empresa
11. Digital: detalle si la persona es activa en redes sociales, blogs, páginas web o comercio electrónico.

Con la información disponible se ha construido la siguiente ejemplificación de la ficha de información del autoservicio:

**Tabla 22. Ficha de información del Autoservicio**

<b>NOMBRE Y CARGO: Diego Andrade</b>		
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> SUPERMERCADOS TÍA	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA</b> Casado – Padre 2 hijos	<b>MOTIVACIONES</b> Fruta de buena calidad al menor precio posible
<b>NECESIDADES</b> Manzanas, uvas y peras	<b>IMAGEN DE LA PERSONA</b>	<b>PROBLEMAS</b> Retrasos en los pagos

		<b>Devolución de frutas en mal estado</b>
	<b>CONOCIMIENTO</b> 15 años en el autoservicio	
<b>PRESUPUESTO</b> Entre \$ 15.000 y \$ 20.000 mensuales	<b>PERFILES SOCIALES</b> Facebook / Instagram	<b>DIGITAL</b> Manejo básico de herramientas digitales

Adaptado de Kotler & Armstrong (2012), elaboración propia

Con el detalle de la ficha de información la empresa Frulied puede conocer las necesidades de los autoservicios y de las personas que la conforman, de esta manera se puede canalizar de manera más eficiente las respuestas y de esta forma mejorar las relaciones empresariales entre Frulied y los autoservicios.

### 3.11.3 Estrategia de precio

La estrategia de precio que debe implementar Frulied debe alinearse con aprovechar la buena relación con los autoservicios para negociar un mejor espacio en percha de los productos empacados (estrategia F4. F5. O1. O3. O4); para ello es debe ofrecer un mejor precio de la fruta a los autoservicios, de esta manera los autoservicios se pueden asegurar un mayor ingreso con la venta de la fruta Frulied. Esta estrategia de penetración de precio indica que Frulied debe ofrecer un precio al autoservicio ligeramente menor a su competencia, esto le permite ganar cuota de mercado con la mejor ubicación en percha, sin vender por debajo del costo.

### 3.11.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de Frulied se ajusta a la estrategia hallada en la matriz FODA que indica la intensificación de publicidad y promociones en temporadas bajas de venta (estrategia D5. O3. O4).

Para cumplir con este propósito se dispone de actividades de marketing de contenidos, con el fin de conectar con el cliente final, que es consumidor final que adquiere las frutas en el autoservicio.

Las actividades de marketing de contenidos son las siguientes:

- a. Boletín informativo: envío periódico de información relevante a los consumidores con la utilización de herramientas de email marketing. En este boletín se expondrá consejos para la conservación de las frutas, recetas y consejos de expertos en nutrición. La periodicidad de envío del boletín será semanal.

Para acceder a información de clientes potenciales se debe crear una base de datos con información de consumidores de frutas en base a la caracterización del mercado objetivo, en cuanto a criterios de segmentación demográfica, socioeconómica y conductual.

- b. Video marketing: la información disponible en la web suele ser saturada por varios demandantes, por lo que, la creación de videos representa un diferenciador de la competencia, tomando en cuenta que las búsquedas de información se realizan en Google y Youtube.

Es por ello se ha convertido en una herramienta para comunicar a los clientes con respecto a las acciones que emprenden las empresas, en el caso de Frulied se debe concentrar en las acciones de promoción de las frutas, con la generación de videos con recetas e invitaciones de

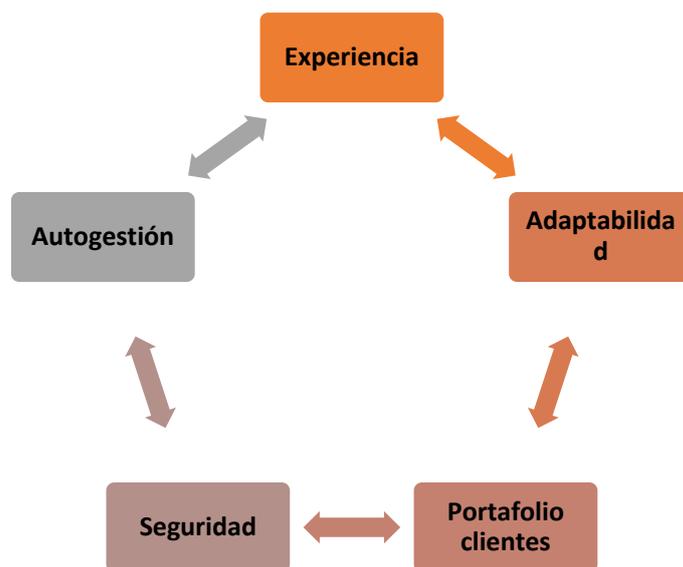
destacados nutricionistas y chefs para que hablen sobre las bondades del consumo de frutas.

Estos videos deben exponerse en la página web de la empresa y colgados en la cuenta corporativa de la empresa Frulied en YouTube. La generación de los videos debe guardar relación con el boletín informativo, coordinando la exposición de contenidos.

- c. Infografías: La creación de infografías debe aprovechar la potencialidad de las imágenes, obteniendo una exposición rápida de información relevante. Las infografías pueden utilizarse para comunicar promociones temporales o establecer períodos de descuentos en las frutas de temporada. Para elaborar las infografías se puede utilizar herramientas tecnológicas como Canva, Infogram o Visual.ly.
- d. Webinar: Para activar una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales se crea una transmisión de video donde se exponen temas relevantes para los clientes. El principal aspecto del webinar es educar a los participantes en temas de interés, en estos se puede concentrar actividades de nutrición y cocina.

El desarrollo del webinar se puede combinar con la participación de proveedores y expertos nutricionales. De esta manera se genera mayor interacción y efectividad. La frecuencia de exposición del webinar es trimestral, para desarrollar esta actividad se utilizará GoToWebinar

La segunda estrategia hallada en la matriz FODA es la implementación de una tienda on-line que facilite la compra al segmento de mercado de catering (estrategia D5. D3. O1. O7). Para la creación de la tienda on-line se contratará a una empresa especializada, tomando en cuenta los siguientes parámetros:



**Figura 17. Parámetros de evaluación de proveedor para tienda on-line.**

**Adaptado de Kotler & Armstrong (2012). Elaboración propia**

La evaluación de estos parámetros permite a Frulied escoger el proveedor que mejor se adapte a sus necesidades, de esta manera se construye una tienda on-line web ágil e informativa donde se establezca un contacto inicial con los clientes potenciales y mejorar la comunicación con los clientes actuales.

### **3.11.5 Estrategias de comunicación**

La estrategia de comunicación que se debe implementar en Frulied en base de la matriz FODA es dar a conocer los productos de Frulied mediante página web y contacto mediante correo electrónico (estrategia D5. D3. O1. O6. O7).

Para ello se dispone de acciones de posicionamiento en internet, donde se deben concentrar en dos vías, esto es orgánico y de pago, para llevar a cabo estas acciones se debe utilizar herramientas como SEMRUSH que monitorea palabras claves (keywords) que sirven para posicionar y direccionar el tráfico en internet.

Con el uso de esta herramienta es posible utilizar las palabras claves asociadas al consumidor de alimentos, específicamente frutas, de esta manera el consumidor identificará la marca Frulied, para posteriormente demandarla en los autoservicios.

El posicionamiento de pago está orientado a la contratación del servicio de Google Adwords, mediante la identificación de las palabras clave que se relacionan con el consumo de frutas y que están utilizando la competencia para promocionar sus servicios en medios digitales.

La publicidad de servicios a través de correos electrónicos es una de las acciones con mayor desarrollo en el marketing digital. Para el envío masivos de correos electrónicos es requisito indispensable la contratación de una plataforma especializada, en este caso se contará con los servicios de MailChimp, que tiene plantillas personalizadas para la creación de mensajes por correo. La información que se debe exponer está relacionada con las acciones del marketing de contenidos con los boletines informativos e infografías.

La herramienta de MailChimp tiene la siguiente funcionalidad:

- Acceso ilimitado a contactos de correo electrónico
- Expone el porcentaje de apertura, rebotes y envíos fallidos
- Segmentación de envíos según necesidades de Frulied
- Estadísticas de apertura, lectura y reenvío

La automatización de marketing para la generación de correos electrónicos personalizados facilita la creación de campañas de email marketing optimizadas y con el menor uso de recursos, ya que permiten, la segmentación de la base de

datos y la personalización de información. La frecuencia de envío para los correos electrónicos será mensual.

### **3.11.6 Estrategias de servicio**

Como se mencionó anteriormente, la estrategia de servicio se fundamenta en el modelo de la flor del servicio, la cual establece las siguientes actividades:

El detalle de cada componente de la flor del servicio es:

1. Información: respecto a las variedades de frutas que comercializa Frulied con la presentación de los videos planteados en el apartado de promoción, indicando los atributos de cada fruta y realizando recomendaciones al consumidor final.
2. Consultas: atender las expectativas y demanda de información del autoservicio a través de correo electrónico y buzón de sugerencias de la página web (Ver sección 3.11.1.5 Estrategias de Comunicación).
3. Toma de pedido: agilidad en la recepción de pedidos con los autoservicios, mediante la acción del asesor comercial y el respaldo de la jefatura comercial.
4. Cortesía: hospitalidad con el personal de compras del autoservicio, por ejemplo, al momento de tomar el pedido y a la entrega de la fruta, entrenando al personal del área de operaciones que tiene contacto con el autoservicio.
5. Atención: en la entrega de la fruta en los plazos convenido con los autoservicios, esta actividad es supervisada por la jefatura de operaciones.

6. Excepciones: verificar que acciones se pueden omitir en la prestación del servicio y entrega del producto, actividad supervisada por la jefatura de operaciones.
7. Facturación: entrega de información transparente al autoservicio, con la coordinación entre el área de operaciones y financiera, para validar la factura y el pedido generado por el autoservicio.
8. Pago: negociación con el autoservicio los plazos de pago según criterio del área financiera, esta actividad es supervisada por la jefatura financiera y debe contar con el aval de la gerencia, que se encarga de organizar la negociación con el autoservicio.

Para ejecutar estas actividades de la flor del servicio, es necesario contratar un software de CRM (customer relationship management), el que permite automatizar estas actividades, para ello se dispone a adquirir una membresía del software Salesforce.

### 3.11.7 Presupuesto

En base de las actividades del marketing mix se establece el siguiente presupuesto:

**Tabla 23. Presupuesto de actividades de Marketing**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>Dólares</b>					
<b>Identidad corporativa</b>	500					
<b>Página web y tienda online</b>	1.800					
<b>Mantenimiento y dominio</b>		145	145	145	145	145
<b>Video marketing</b>	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
<b>Infografías membresía Canva</b>		420	540	540	540	540
<b>Webinar membresía</b>		75	75	75	75	75

<b>Posicionamiento orgánico SEO</b>	960	960	960	960	960
<b>Posicionamiento orgánico SEM - Google Adwords</b>	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
<b>Email marketing: membresía Mailchimp</b>	468	468	468	468	468
<b>Customer Relationship Management: membresía Salesforce</b>	540	540	540	540	540
<b>Publicidad redes sociales</b>	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
<b>Total</b>	<b>5.100</b>	<b>8.828</b>	<b>8.948</b>	<b>8.948</b>	<b>8.948</b>

Tomado de Mezcla de marketing proyecto, elaboración propia

El presupuesto acumulado de las actividades que debe realizar Frulied tiene un valor de \$ 49.720 para los cinco años del plan. Los soportes del presupuesto se pueden apreciar en el anexo 12.

### 3.11.8 Proyección de ventas

La proyección de ventas se establece en base de la estimación de captación en el segmento de mercado (ver sección Estimación del Segmento de Mercado), que prevé en un rango entre el 3% y 5% de las ventas de la actividad económica:

**Tabla 24. Proyección de ventas de Frulied**

<b>Años</b>	<b>Captación 3%</b>	<b>Captación 5%</b>
<b>Dólares</b>		
<b>2020</b>	1.003.355,54	1.672.259,24
<b>2021</b>	1.012.914,61	1.688.191,02
<b>2022</b>	1.022.473,69	1.704.122,81
<b>2023</b>	1.032.032,76	1.720.054,60
<b>2024</b>	1.041.591,83	1.735.986,38
<b>2025</b>	1.051.150,90	1.751.918,17

El crecimiento promedio anual se ubica en el 4,76% entre el año 2020 y 2025 para los dos escenarios propuestos.

### **3.12 Conclusiones del capítulo**

Con base en el diagnóstico de la situación de la empresa, se pudo desarrollar la estructura operativa y legal propuesta en este capítulo, cumpliendo con el segundo objetivo específico, ya que se logra formalizar la empresa Frulied, fundamentada en la revisión de los procesos, logrando una gestión comercial y operativa equilibrada con el modelo de negocio.

La empresa Frulied desarrolla sus estrategias de mercadeo en base a la información capturada en el análisis FODA, aprovechando el análisis estratégico y de mercado realizado, que permite evaluar la situación actual de la empresa, con esta información se construyen estrategias alineadas con el modelo de negocio que es la comercialización de fruta importada a los canales mayoristas en base de estrategias de mercadeo enfocadas en el servicio.

Las estrategias desarrolladas tienen una fuerte vinculación con el uso de marketing digital, lo que permite disminuir los costos de promoción y comunicación de Frulied en su segmento de mercado. Estas estrategias conllevan actividades que aportan optimización de recursos físicos, humanos y financieros.

Frulied debe administrar su relación con el cliente que se constituyen los autoservicios en base de la construcción de alianzas estratégicas, lo que permite colocar sus productos en mejores espacios de las perchas, esto sirve para posicionar la fruta e incrementar el nivel de facturación anual, cumpliendo el rango de captación entre el 3% y 5% del mercado potencial.

## **CAPÍTULO IV: OPERACIONES**

### **4.1 Estado de desarrollo**

En el campo operacional, la situación actual de la empresa Frulied se concentra en la ausencia de una estructura organizacional y de procesos establecidos y formalizados en manuales; este aspecto dificulta y limita el desarrollo de Frulied, especialmente por la dificultad en todas las áreas y actividades que se llevan adelante para la comercialización de la fruta en toda la temporada anual.

Existe un limitante en la ausencia de un mecanismo de predicción de la cantidad de fruta necesaria para cada temporada del año, ya que no se cuenta con los datos históricos necesarios para poder negociar con un mayor conocimiento del mercado cuando se requiera, razón por la cual se considera pertinente realizar un plan de negocios que permita proponer una estructura organizativa y procesos adecuados para optimizar el desempeño de la empresa y facilitar el logro de sus objetivos.

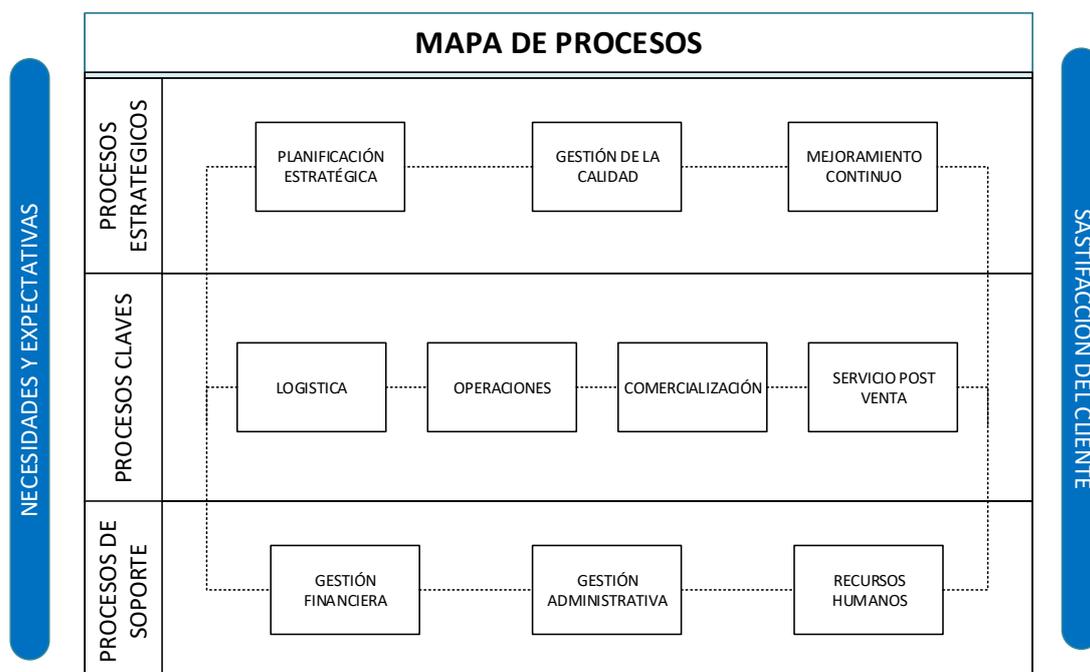
En el campo contable existen falencias en los registros diarios de operación, así como deficiencias en el manejo físico y contable de inventario, lo que incide en el desperdicio de producto, derivando en una pérdida económica para la empresa.

El vínculo entre la estrategia, la táctica y la operatividad en la propuesta para la empresa Frulied se determina en base al vínculo entre las estrategias formuladas en el análisis FODA con el planteamiento de indicadores de desempeño (KPI), posteriormente se vinculará con el recurso y el responsable que corresponde a las acciones operativas.

## 4.2 Descripción del proceso

El negocio familiar no cuenta con una estructura organizacional por lo cual se desarrolló una propuesta para la misma en la sección 3.8 de la tesis. Así mismo no se cuenta con procesos definidos que permita trabajar adecuadamente, por lo que se genera dificultades en todas las áreas, especialmente en la de producción y ventas, ya que no puede predecir adecuadamente la cantidad de productos necesarios para cada temporada del año, registros contables adecuados, manejo adecuado de inventarios físicos; razón por la cual se considera pertinente establecer dichos procesos en este capítulo.

Las operaciones en Frulied funcionarán bajo un enfoque de procesos, el cual consiste en plantear las actividades que la empresa realiza, establecer las relaciones entre sí y definir los procesos, para ello se plantea el siguiente mapa de procesos, herramienta que permite visualizar los procesos y tiene como fin entender cada una de las acciones del negocio, definir roles y alinear las operaciones a los objetivos planteados por la empresa, los procesos de la empresa se clasifican en: Procesos estratégicos, claves y apoyo.



**Figura 18. Mapa de procesos de Frulied.**

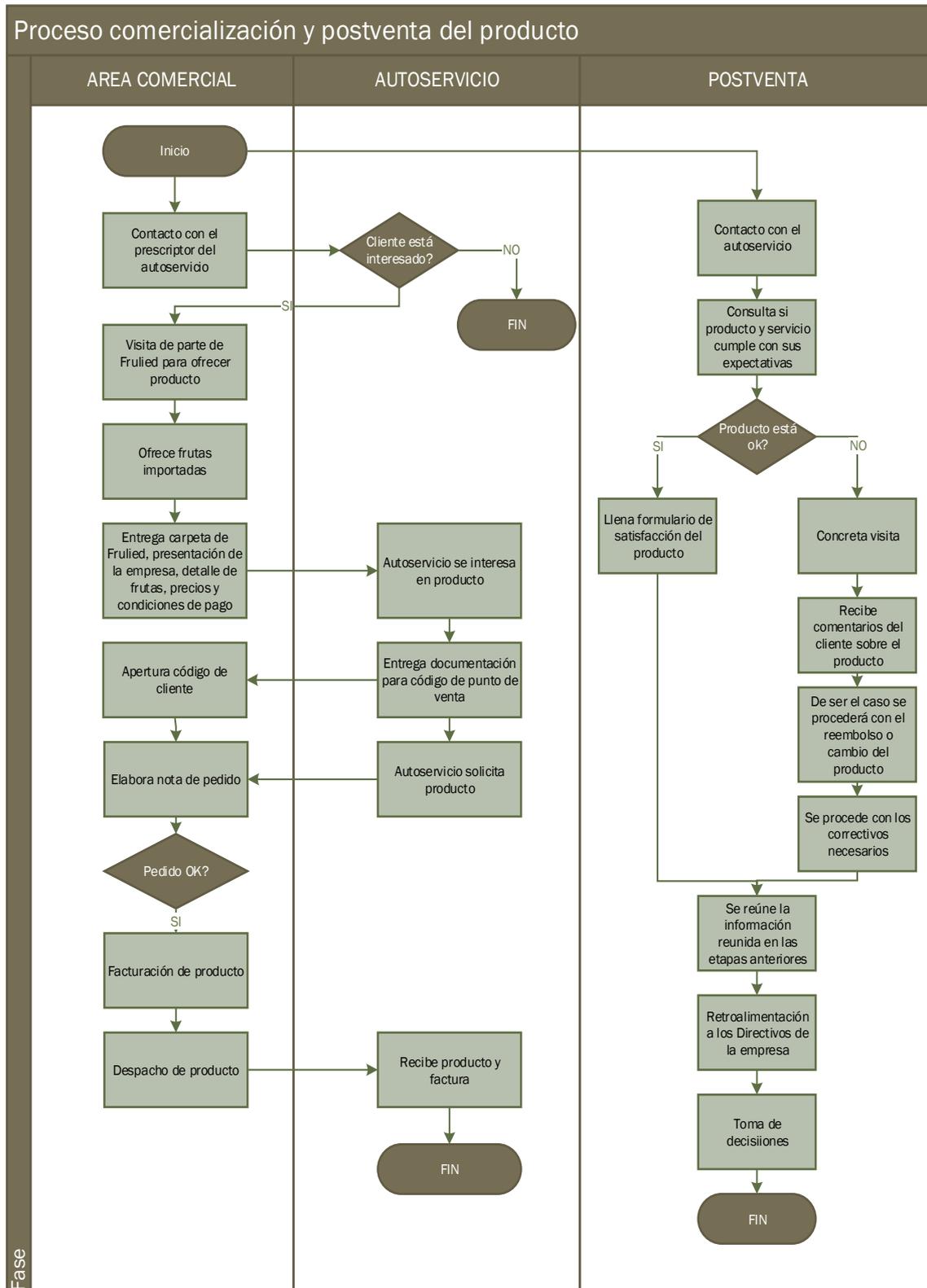
Adaptado de González, M. (2015, p.49)

- **Procesos estratégicos:** este tipo de procesos se reflejan en la fijación de las directrices de la empresa, ya que son los que dictan las pautas y políticas bajo las cuales se debe regir la empresa para cumplir los objetivos fijados por la organización, estos son: planificación estratégica, gestión de la calidad y mejoramiento continuo.
- **Procesos claves:** son aquellos procesos que tienen que ver con la operación misma de la empresa para asegurar la satisfacción del cliente, forman parte las actividades de logística, operaciones, comercialización y servicio postventa.
- **Procesos de apoyo:** procesos que se encargan de servir de apoyo o soporte a los demás procesos, ya que proveen de los recursos necesarios para que tanto los procesos estratégicos y claves funcionen de manera adecuada, estos son, gestión financiera, administrativa y talento humano.

El mapa de procesos determina que se deben realizar mejoras en todos los niveles de gestión de la empresa, esta tarea es ejecutada por la gerencia general, quien debe velar por el mejoramiento continuo y gestión de la calidad, como se menciona en el proceso estratégico.

El ciclo de operaciones propuesto para Frulied se basa en el proceso de comercialización de la fruta, por esto se ha propuesto el siguiente flujograma del proceso como se muestra a continuación:

**Proceso de comercialización propuesto Frulied**



**Figura 19. Proceso de Comercialización.**

Elaboración propia.

La descripción del proceso de comercialización de la fruta es la siguiente:

El encargado de Frulied hace contacto con el prescriptor (persona que decide la compra) del autoservicio, con el fin de concretar una cita.

En caso de ser positiva la respuesta, el encargado de Frulied visita el autoservicio para ofrecer el producto, menciona las características y atributos del producto, así como las condiciones para las compras como precio, devoluciones, formas de pago, adicional a esto retira los documentos necesarios para firmar y convertir a Frulied en proveedor recurrente del autoservicio.

El autoservicio muestra interés en el producto y realiza un pedido y entrega documentación para el ingreso en el sistema de Frulied, se le asigna un código de cliente.

Se elabora una nota de pedido para que quede registrado el pedido del autoservicio y el cual debe ir firmado por el solicitante.

Si la nota de pedido está en orden y el producto está disponible se procede con la facturación y el despacho del producto.

El autoservicio recibe el producto y la factura por parte de Frulied.

### **4.3 Necesidades y requerimientos**

Las necesidades y requerimientos de Frulied se basan en el uso de los recursos físicos y humanos que permite su desempeño eficiente ante este aspecto se ha dividido en la presentación de recursos físicos que son relacionados al equipamiento y mobiliario, y los recursos humanos referente al número de personal que permite el cumplimiento de las actividades de la empresa.

## Recursos físicos

Los recursos físicos están divididos en lo siguiente:

**Tabla 25. Requerimiento de infraestructura**

DESCRIPCIÓN	VALOR (dólares)
Infraestructura almacenamiento	4.500,00
Obra civil bodega	3.800,00
Obra civil oficinas	6.000,00
Instalación sistema eléctrico y sanitario	1.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>15.600,00</b>

DESCRIPCIÓN	VALOR (dólares)
Camión despacho	29.900,00
Sistema refrigeración	1.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>31.200,00</b>

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)
Computadores escritorio	7	650,00	4.550,00
Impresoras	3	330,00	990,00
Teléfonos	7	60,00	420,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.960,00</b>

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)
Escritorios + sillas	7	330	2.310,00
Mobiliario sala reuniones	2	400	800,00
Mobiliario general oficina	3	350	1.050,00
Mobiliario áreas comunes	3	150	450,00
<b>TOTAL</b>			<b>4.610,00</b>

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (dólares)	VALOR TOTAL (dólares)
--	----------	-----------------------------	--------------------------

<b>Balanza electrónica</b>	180,00	1	180,00
<b>Tanque almacenamiento agua</b>	55,00	6	330,00
<b>Gavetas recolección</b>	67,00	24	1.608,00
<b>Tanques esterilización sustratos</b>	180,00	6	1.080,00
<b>Cuarto frío bodega</b>	15.000,00	1	15.000,00
<b>Empacadora</b>	7.560,00	1	7.560,00
<b>Cinta transportadora</b>	1.500,00	3	4.500,00
<b>Sistema de vigilancia y monitoreo</b>	900	1	900,00
<b>Mesa empaque acero inoxidable</b>	800,00	8	6.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>37.558,00</b>
<b>TOTAL REQUERIMIENTO</b>			<b>63.728,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

El valor del vehículo no forma parte de la inversión inicial, ya que la empresa dispone de estos activos para su operación comercial actual, por tanto, no se considera para su evaluación financiera.

La necesidad de recursos físicos tiene un valor de \$ 63.728 (valor totalizado de la tabla 25) con la disposición de estos activos no corrientes, la empresa Frulied está en capacidad de prestar

un sistema de distribución adecuado para cumplir con las necesidades de sus clientes, llevando la fruta importada en el menor tiempo posible a su lugar de destino y con la menor cantidad de manipulación, de esta manera se cumple las estrategias planteadas en el análisis FODA que son llevar un control adecuado de inventario para predecir la demanda de fruta (estrategia D4.D2. A1. A6) y mejorar el almacenamiento de la fruta con la implementación de nuevos equipos para evitar que el producto perezca (estrategia F3. F5. A5).

## Recursos humanos

La disposición de los recursos humanos en la estructura organizacional de Frulied es la siguiente:

**Tabla 26. Estructura Organizacional propuesta de Frulied**

Área	Cargo	Funciones	Número personas
<b>Compras</b>	Jefatura	Coordinar la compra de fruta importada	1
		Negociación con proveedores	
		Logística y trámites de compra	
<b>Operaciones</b>	Jefatura	Supervisar el proceso de empaque y despacho de la fruta hacia autoservicios	1
		Administración del inventario de producto y bodega	
		Coordinar la entrega de producto a autoservicios	
		Control de calidad de la fruta	
<b>Operaciones</b>	Operarios	Limpieza, manipulación y embalaje de la fruta para su entrega a los autoservicios	3
<b>Operaciones</b>	Bodega	Recepción de la fruta importada desde los operadores logísticos	2
		Entrega de la fruta empacada para su transporte hacia los autoservicios	
<b>Administración y finanzas</b>	Jefatura	Control del flujo de caja	1
		Negociación con bancos y proveedores	
		Contratación de personal	
		Supervisión proceso contable	
<b>Administración y finanzas</b>	Asistente	Operación del flujo de caja	1
		Pago a proveedores	
		Administración nómina de personal	
<b>Comercial y ventas</b>	Jefatura	Elaboración presupuesto ventas	1
		Negociación con canales de promoción y comunicación	
		Supervisar servicio posventa	

<b>Comercial y ventas</b>	Asistente	Gestión comercial y operativa con autoservicios	1
		Servicio posventa con autoservicios	
		Administración de las cuentas y perfiles sociales de la empresa	
		Gestión del plan de marketing digital	
<b>Comercial y ventas</b>	Vendedor	Relación directa con canal autoservicios	1
		Recepción de pedidos y coordinación de despacho	
		Visita periódica a los autoservicios para responder dudas y conocer sus necesidades	
		<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional propuesta consta de 12 personas, el área de operaciones tendría la mayor cantidad de personas con 6, seguido del área comercial con 3 personas, administración y finanzas 2 personas, el área de compras 1 persona; esta estructura tiene una marcada diferenciación con la estructura actual que tiene una ausencia de funciones específicas para el personal.

De esta manera se alinea la estructura organizacional con los procesos que agregan valor a la empresa, que son el área de operaciones y comercial, con esta disposición se cumple con la estrategia de establecer una estructura organizacional acorde al proceso de la empresa (estrategia D1. D2. D3. A1. A5) y con la estrategia de contratar personal para el área contable y administrativa (estrategia D4. O1. O2)

El detalle de la nómina mensual y anual es la siguiente:

Tabla 27. Detalle de nómina mensual y anual

Área	Cargo	Salario mensual incluido beneficios (dólares)	Salario anual incluido beneficios (dólares)
Compras	Jefatura	1.057,44	12.689,28
Operaciones	Jefatura	1.057,44	12.689,28
Operaciones	Operarios	488,60	5.863,20
Operaciones	Bodega	488,60	5.863,20
Administración y finanzas	Jefatura	1.057,44	12.689,28
Administración y finanzas	Asistente	613,52	7.362,24
Comercial y ventas	Jefatura	1.057,44	12.689,28
Comercial y ventas	Asistente	613,52	7.362,24
Comercial y ventas	Vendedor	756,23	9.074,76
TOTAL		7.190,23	86.282,76

#### 4.4 Plan de producción

El plan de producción de Frulied se basa en la preferencia del consumidor respecto a las variedades de frutas importadas, de esta manera se optimiza la compra y despacho de la fruta hacia los autoservicios, logrando la ejecución de la estrategia de reducción de costos de adquisición de fruta en base a la minimización de pérdidas de producto (estrategia F1. F3. A3. A5), para cumplir esta estrategia se debe usar el método FIFO de inventario, que será ejecutado

con el software que esta se expone en la necesidad de recursos físicos para Frulied.

La distribución de fruta importada según la preferencia del consumidor se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 28. Preferencia de fruta del consumidor**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
MANZANA ROJA	19,00%
MANZANA ROSADA	17,00%
MANZANA VERDE	18,00%
NARANJA IMPORTADA	7,50%
PERA IMPORTADA	7,50%
UVA ROSADA	7,50%
UVA VERDE	7,50%
CIRUELA IMPORTADA	4,00%
DURAZNO IMPORTADO	4,00%
NECTARINO IMPORTADO	4,00%
KIWI IMPORTADO	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En base a la proyección de ventas establecida en el capítulo 3 en la sección 3.11.1.8, se determina el siguiente plan de producción, según el escenario de proyección de ventas, que debe establecer Frulied para optimizar sus compras:

**Tabla 29. Plan de producción escenario esperado en número de cajas**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
MANZANA ROJA	7.625	7.698	7.771	7.843	7.916

<b>MANZANA ROSADA</b>	6.823	6.888	6.953	7.018	7.083
<b>MANZANA VERDE</b>	7.224	7.293	7.362	7.431	7.500
<b>NARANJA IMPORTADA</b>	3.010	3.039	3.067	3.096	3.125
<b>PERA IMPORTADA</b>	3.010	3.039	3.067	3.096	3.125
<b>UVA ROSADA</b>	3.010	3.039	3.067	3.096	3.125
<b>UVA VERDE</b>	3.010	3.039	3.067	3.096	3.125
<b>CIRUELA IMPORTADA</b>	1.605	1.621	1.636	1.651	1.667
<b>DURAZNO IMPORTADO</b>	1.605	1.621	1.636	1.651	1.667
<b>NECTARINO IMPORTADO</b>	1.605	1.621	1.636	1.651	1.667
<b>KIWI IMPORTADO</b>	1.605	1.621	1.636	1.651	1.667
<b>TOTAL</b>	<b>40.132</b>	<b>40.519</b>	<b>40.898</b>	<b>41.280</b>	<b>41.667</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30. Plan de producción escenario optimista en número de cajas**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>MANZANA ROJA</b>	12.709	12.830	12.951	13.072	13.193
<b>MANZANA ROSADA</b>	11.371	11.480	11.588	11.696	11.805
<b>MANZANA VERDE</b>	12.040	12.155	12.270	12.384	12.499
<b>NARANJA IMPORTADA</b>	5.017	5.065	5.112	5.160	5.208
<b>PERA IMPORTADA</b>	5.017	5.065	5.112	5.160	5.208
<b>UVA ROSADA</b>	5.017	5.065	5.112	5.160	5.208

<b>UVA VERDE</b>	5.017	5.065	5.112	5.160	5.208
<b>CIRUELA IMPORTADA</b>	2.676	2.701	2.727	2.752	2.778
<b>DURAZNO IMPORTADO</b>	2.676	2.701	2.727	2.752	2.778
<b>NECTARINO IMPORTADO</b>	2.676	2.701	2.727	2.752	2.778
<b>KIWI IMPORTADO</b>	2.676	2.701	2.727	2.752	2.778
<b>TOTAL</b>	<b>66.890</b>	<b>67.528</b>	<b>68.165</b>	<b>68.802</b>	<b>69.439</b>

Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre el escenario esperado y el optimista consiste en la captación del mercado objetivo, en el escenario esperado se plantea el 3% y en el escenario optimista el 5%; estos porcentajes se establecen en función de la inversión propuesta y en la cantidad de personal contratado para optimizar los procesos de la empresa Frulied. En la evaluación del plan financiero se determinará si estos escenarios son viables para el tamaño de la empresa. Para asumir estos escenarios la inversión inicial y cantidad de personal es la necesario desde el año 1.

#### 4.5 Plan de compras

El plan de compras de Frulied debe tomar en cuenta la estacionalidad de la fruta importada, de esta manera se cumple con la estrategia de ampliar el número de proveedores con la finalidad de tener disponibilidad de fruta todo el año y satisfacer la demanda (estrategia F2. F3. F5. O2. 05), para ejecutar esta estrategia es necesario conocer la estacionalidad y planificar las compras en base de esta información, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 31. Estacionalidad de la Manzana**

	MANZANA ROJA	MANZANA ROSADA	MANZANA VERDE
Enero			
Febrero	X	X	X
Marzo	X	X	X
Abril	X	X	X
Mayo	X	X	X
Junio	X	X	X
Julio	X	X	X
Agosto	X	X	X
Septiembre	X	X	X
Octubre	X	X	X
Noviembre			
Diciembre			

Adaptado de Tomado de Verfrut (2020)

**Tabla 32. Estacionalidad de la fruta importada**

	NARANJA IMPORTADA	PERA IMPORTADA	UVA ROSADA	UVA VERDE
Enero		X		X
Febrero		X	X	X
Marzo		X	X	X
Abril		X	X	X
Mayo		X		

<b>Junio</b>	X	X		
<b>Julio</b>	X			
<b>Agosto</b>	X			
<b>Septiembre</b>	X			
<b>Octubre</b>	X		X	X
<b>Noviembre</b>	X		X	X
<b>Diciembre</b>			X	X

Adaptado de Tomado de Verfrut (2020)

**Tabla 33. Estacionalidad de los carozos**

	<b>CIRUELA IMPORTADA</b>	<b>DURAZNO IMPORTADO</b>	<b>NECTARINO IMPORTADO</b>	<b>KIWI IMPORTADO</b>
<b>Enero</b>	X	X	X	
<b>Febrero</b>	X	X	X	X
<b>Marzo</b>		X		X
<b>Abril</b>				X
<b>Mayo</b>				X
<b>Junio</b>				X
<b>Julio</b>				X
<b>Agosto</b>				X
<b>Septiembre</b>				
<b>Octubre</b>				
<b>Noviembre</b>		X	X	
<b>Diciembre</b>	X	X	X	

Adaptado de Tomado de Verfrut (2020)

La planificación de compras por el tipo de fruta se basa en la estacionalidad mencionada anteriormente en la sección 2.1.2.2 de ciclos económicos, para cuantificar esta información se toma como ejemplo el escenario esperado en el año 1:

Tabla 34. Planificación de compra de manzanas en número de cajas

	MANZANA ROJA	MANZANA ROSADA	MANZANA VERDE
Enero			
Febrero	847	682	722
Marzo	847	682	722
Abril	847	682	722
Mayo	847	682	722
Junio	847	682	722
Julio	847	682	722
Agosto	847	682	722
Septiembre	847	682	722
Octubre	849	682	722
Noviembre		685	726
Diciembre			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Planificación de compra de naranja, pera y uva en número de cajas

	NARANJA IMPORTADA	PERA IMPORTADA	UVA ROSADA	UVA VERDE
Enero		502		430
Febrero		502	502	430
Marzo		502	502	430
Abril		502	502	430

<b>Mayo</b>		502		
<b>Junio</b>	502	500		
<b>Julio</b>	502			
<b>Agosto</b>	502			
<b>Septiembre</b>	502			
<b>Octubre</b>	502		502	430
<b>Noviembre</b>	500		502	430
<b>Diciembre</b>			500	430

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 36. Planificación de compra de carozos en número de cajas**

	<b>CIRUELA IMPORTADA</b>	<b>DURAZNO IMPORTADO</b>	<b>NECTARINO IMPORTADO</b>	<b>KIWI IMPORTADO</b>
<b>Enero</b>	535	321	401	
<b>Febrero</b>	535	321	401	229
<b>Marzo</b>		321		229
<b>Abril</b>				229
<b>Mayo</b>				229
<b>Junio</b>				229
<b>Julio</b>				229
<b>Agosto</b>				231
<b>Septiembre</b>				
<b>Octubre</b>				
<b>Noviembre</b>		321	401	
<b>Diciembre</b>	535	321	402	

Fuente: Elaboración propia

En base de esta información se establece la siguiente planificación de compras para Frulied:

Tabla 37. Planificación de compras

<b>PRODUCTOS</b>	<b>COSTO UNITARIO CAJA</b>
MANZANA ROJA	USD 24
MANZANA ROSADA	USD 21
MANZANA VERDE	USD 24
NARANJA IMPORTADA	USD 29
PERA IMPORTADA	USD 22
UVA ROSADA	USD 17
UVA VERDE	USD 19
CIRUELA IMPORTADA	USD 14
DURAZNO IMPORTADO	USD 18
NECTARINO IMPORTADO	USD 12
KIWI IMPORTADO	USD 17

Fuente: Elaboración propia

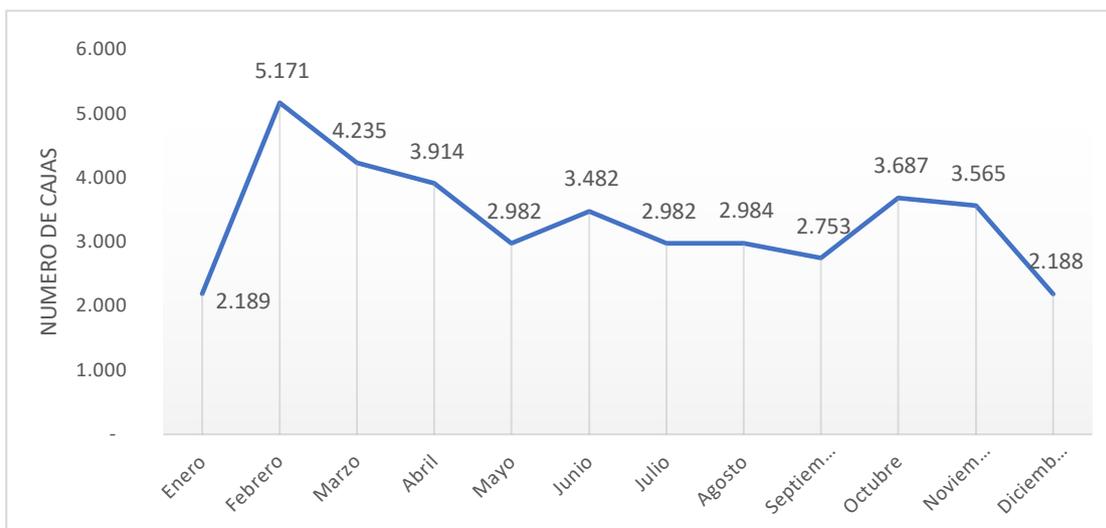
Tabla 38. Planificación de compra de fruta importada

<b>Meses</b>	<b>Número de cajas</b>
Enero	2.189
Febrero	5.171
Marzo	4.235
Abril	3.914

Mayo	2.982
Junio	3.482
Julio	2.982
Agosto	2.984
Septiembre	2.753
Octubre	3.687
Noviembre	3.565
Diciembre	2.188
<b>TOTAL</b>	<b>40.132</b>

Fuente: Elaboración propia.

La figura de la estacionalidad anual que incide en el plan de compras es la siguiente:



**Figura 20. Estacionalidad anual para el plan de compras.**

**Elaboración propia**

En el mes de febrero, marzo, octubre y noviembre existe un pico de compra de fruta importada, en el mes de mayo, julio, agosto y septiembre existe una baja en la compra. Esta información permite planificar la compra y optimizar el uso de recursos y por ende disminuir el desperdicio de producto, de acuerdo con la estrategia D4. D2. A1. A6 del FODA.

Las proyecciones de compras de fruta entre el año 1 y año 5 en base de la cantidad mencionada anteriormente, se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 39. Proyección de compras fruta**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>Dólares</b>				
<b>Plan de compra fruta</b>	831.833	825.651	833.403	841.163	840.029

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6 KPI de desempeño productivo**

Los indicadores de desempeño (KPI) se determinan en base de las estrategias utilizadas en el planteamiento de las actividades para lograr la optimización de recursos en la empresa Frulied:

Tabla 40. Indicadores desempeño

<b>Estrategia</b>	<b>KPI</b>	<b>Meta anual</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>D3. O1. O4. Ampliar la cartera de clientes como distribuidoras mayoristas y catering con descuentos especiales por volumen de compra</b>	(Número de clientes año 2 – Número de clientes año 1) / (Número de clientes año 1)	10%	Plan de marketing	Jefe Comercial y Ventas
<b>D4. O1. O2. Contratación de dos personas para el área administrativa y contable</b>	Número personas contratadas para el área administrativa, financiera y contable	2 personas en el año 1	Organigrama propuesto	Gerente general
<b>F4. F5. O1. O3. O4. Aprovechar la buena relación con los autoservicios para introducir nuevos productos</b>	Cumplimiento de planificación de compras de fruta	Año 1: 40.132 cajas de frutas	Contacto con proveedores	Jefe de compras
<b>D5. O3. O4. Intensificación de publicidad y promociones en temporadas bajas de venta</b>	16 menciones publicitarias y promocionales por mes en temporada baja	Año 1: \$ 600 en 3 meses de temporada baja	Plan de marketing	Jefe Comercial y Ventas

<b>D5. D3. O1. O7. Implementar una tienda on-line que facilite la compra al segmento de mercado de catering.</b>	2 números clientes captados por este medio al mes	Ventas \$ 15.000 por este canal en el año 1	Plan de marketing	Jefe Comercial y Ventas
<b>D5. D3. O1. O6. O7. Dar a conocer los productos de Frulied mediante página web, redes sociales y WhatsApp.</b>	15% de contactos realizados en el canal digital	Ventas \$ 30.000 por este canal en el año 1	Plan de marketing	Jefe Comercial y Ventas
<b>F1. F5. A1. A3. A5. Establecer una estrategia de diferenciación en servicio al cliente, cumpliendo tiempos de entrega, montos de pedido, atención post venta y manejo de reclamos.</b>	Cantidad de entregas a tiempo realizadas en el mes /total de entregas realizadas en el mes	100% de cumplimiento	Camión de despacho	Jefe de Operaciones
<b>D1. D2. D3. A1. A5. Establecer una estructura organizacional y definir procesos para un mejor control administrativo</b>	Contratación 12 personas de acuerdo con el organigrama sugerido	100% cumplimiento	Organigrama	Gerente General

<b>F1. F3. A3. A5. Reducción de costos en la adquisición de fruta de calidad y minimizar las devoluciones o pérdidas utilizando método FIFO</b>	Margen de operación: utilidad operativa / ingresos	15%	Estado contable	Jefe de compras / Jefe Operaciones
<b>F3. F5. A5. Mejorar el almacenamiento de la fruta con la implementación de nuevos equipos para evitar que el producto perezca</b>	Disminuir el desperdicio de fruta	Equipamiento cuarto frio	Equipo e infraestructura	Jefe de Operaciones
<b>D4. D2. A1. A6. Llevar un control adecuado de inventarios para poder predecir con mayor precisión las ventas y compras futuras y una mejor planificación de las compras</b>	Compras realizadas / Compras planificadas	10% diferencia entre compras planificadas y realizadas	Presupuesto para la compra de software	Jefe Administración y Finanzas

#### **4.7 Conclusiones del capítulo**

La estructura organizacional se fundamenta en una propuesta funcional para la empresa Frulied, basada en la revisión y optimización de los procesos para la disposición de recursos humanos en las áreas que generan mayor valor agregado al cliente y por ende permite establecer una diferenciación en la gestión comercial. Por ello, se plantea contar con mayor número de personal en las áreas de operaciones y comercial.

El equipamiento en infraestructura, equipos y mobiliario para Frulied se dispone en base al cumplimiento de las estrategias planteadas en el análisis FODA, esto permite concentrar los recursos en los activos que se involucran con el proceso comercial y de entrega del producto al cliente; esto tiene relación con la conclusión anterior, ya que se dispone mayor cantidad de recursos físicos y humanos para los procesos que agregan valor.

El análisis de la información del plan de producción y compras determina que existe una alta estacionalidad en la importación de fruta en los meses de febrero a abril, esta información permite planificar las compras, en base a la optimización de recursos, ya que establece los meses donde la actividad de compras tiene que ser con mayor intensidad.

Para formular los indicadores de desempeño se parte del planteamiento de las estrategias, para lo cual se establece una meta, recurso y responsable, de esta manera se establece un nexo entre la planificación estratégica y la operatividad de la empresa.

Con la ejecución del plan de operaciones se cumple el tercer objetivo específico, ya que plantea un proceso de direccionamiento estratégico, que permite optimizar los procesos y la estructura organizacional de la empresa Frulied,

mediante el planteamiento de indicadores de desempeño, que deben ser monitoreados por la gerencia.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1 Supuestos plan financiero

Los supuestos de plan financiero toman en cuenta las ventas de la industria (CIIU 4630.12) tomadas de las estadísticas del Servicio de Rentas Internas (2020) y de la inflación anual que informa el Banco Central (2020). Estos datos macroeconómicos sirven como pilar para la proyección de ingresos de la empresa Frulied.

**Tabla 41. Supuestos del plan financiero**

<b>Años</b>	<b>Ventas industria</b> <b>Dólares</b>	<b>Inflación</b>
<b>2015</b>	36.193.330	3,38%
<b>2016</b>	27.820.570	1,12%
<b>2017</b>	28.003.276	0,18%
<b>2018</b>	32.727.645	0,27%
<b>2019</b>	34.292.777	-0,07%

Fuente: Elaboración propia

Las ventas de la empresa proyectadas entre el año 1 y año 5 se determinan en base de dos escenarios, el escenario esperado muestra la captación del 3% de las ventas totales de la industria y el escenario optimista tiene la captación del 5% de las ventas de la industria. Estos porcentajes se consideran en base del

tamaño de la empresa Frulied y su capacidad operativa y comercial; tomando en cuenta que se propone una empresa con 14 personas que forman parte de su nómina, con énfasis en área comercial y operaciones. La proyección de ventas se establece en la sección 3.11.8 de la tesis.

En cuanto a la proyección de costos asociados a la compra de fruta, se establece en forma directa a la proyección de producción, que toma en cuenta la estacionalidad de la demanda, este aspecto fue detallado en las secciones 4.4 y 4.5 del capítulo anterior.

En lo que respecta a los gastos generales y salarios, se proyectan en base al crecimiento de la inflación promedio de 0,98%. La proyección de estos gastos es la siguiente:

**Tabla 42. Proyección de gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>Dólares</b>				
<b>Gastos sueldos</b>	104.006	111.934	112.387	120.499	121.648
<b>Gastos generales</b>	26.150	26.394	26.622	26.882	27.144
<b>Gastos totales</b>	<b>130.156</b>	<b>138.328</b>	<b>139.009</b>	<b>147.381</b>	<b>148.792</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5.2 Estados financieros**

Para la presentación de los estados financieros se ha escogido el escenario esperado, en el análisis de las relaciones financieras se retoma el planteamiento de los dos escenarios para determinar la incidencia final en el proyecto.

### 5.2.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

**Tabla 43. Estado de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>Dólares</b>				
<b>Ingresos</b>	1.003.350	1.022.811	1.042.531	1.062.539	1.082.863
<b>Costo materia prima</b>	831.833	825.651	833.403	841.163	840.029
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>171.517</b>	<b>197.160</b>	<b>209.128</b>	<b>221.376</b>	<b>242.835</b>
<b>Gastos sueldos</b>	104.006	111.934	112.387	120.499	121.648
<b>Gastos generales</b>	26.150	26.394	26.622	26.882	27.144
<b>Gastos de depreciación</b>	2.095	2.095	2.095	449	449
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>39.266</b>	<b>56.738</b>	<b>68.024</b>	<b>73.547</b>	<b>93.594</b>
<b>Gastos de intereses</b>	3.827	3.123	2.346	1.490	547
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>35.439</b>	<b>53.615</b>	<b>65.677</b>	<b>72.057</b>	<b>93.048</b>
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	5.316	8.042	9.852	10.808	13.957
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30.123</b>	<b>45.573</b>	<b>55.826</b>	<b>61.248</b>	<b>79.090</b>

<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	7.531	11.393	13.956	15.312	19.773
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22.592</b>	<b>34.179</b>	<b>41.869</b>	<b>45.936</b>	<b>59.318</b>

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados muestra los siguientes indicadores de margen:

**Tabla 44. Indicadores del margen**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>17,09%</b>	<b>19,28%</b>	<b>20,06%</b>	<b>20,83%</b>	<b>22,43%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>3,91%</b>	<b>5,55%</b>	<b>6,52%</b>	<b>6,92%</b>	<b>8,64%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2,25%</b>	<b>3,34%</b>	<b>4,02%</b>	<b>4,32%</b>	<b>5,48%</b>

Fuente: Elaboración propia

El margen neto de utilidad muestra que la empresa Frulied tiene la capacidad de generar valor a los accionistas, a través de la entrega de utilidades desde el año 1, en promedio por cada dólar de venta los accionistas reciben 3,8 centavos de utilidad.

### **5.2.2 Estado de situación**

La proyección del estado de situación entre el año 1 y año 5 es la siguiente:

Tabla 45. Estado de situación

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Dólares</b>						
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>140.471</b>	<b>188.633</b>	<b>216.402</b>	<b>250.468</b>	<b>287.563</b>	<b>340.505</b>
<i>Corrientes</i>	<b>75.043</b>	<b>125.301</b>	<b>155.165</b>	<b>191.326</b>	<b>228.870</b>	<b>282.260</b>
Efectivo	75.043	79.300	108.715	144.170	180.994	245.073
Cuentas por Cobrar	-	27.350	27.880	28.418	28.963	29.517
Inventarios	-	9.455	9.287	9.369	9.456	7.670
Inventarios Materia Prima		8.565	8.645	8.726	8.807	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	631	637	643	649	-
<i>No Corrientes</i>	<b>65.428</b>	<b>63.333</b>	<b>61.237</b>	<b>59.142</b>	<b>58.693</b>	<b>58.245</b>
Propiedad, Planta y Equipo	63.728	63.728	63.728	63.728	63.728	63.728
Depreciación acumulada	-	2.095	4.191	6.286	6.735	7.184
Intangibles	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b>42.141</b>	<b>67.711</b>	<b>61.301</b>	<b>53.497</b>	<b>44.656</b>	<b>38.280</b>
<i>Corrientes</i>	<b>-</b>	<b>32.438</b>	<b>33.600</b>	<b>34.145</b>	<b>34.508</b>	<b>38.280</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	32.238	32.546	32.853	33.159	33.467
Sueldos por pagar	-	1.333	1.733	1.733	1.733	1.733
Impuestos por pagar	-	(1.133)	(679)	(441)	(385)	3.080
<i>No Corrientes</i>	<b>42.141</b>	<b>35.273</b>	<b>27.701</b>	<b>19.353</b>	<b>10.148</b>	<b>-</b>



Gastos de depreciación		2.095	2.095	2.095	449	449
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		5.316	8.042	9.852	10.808	13.957
22% IMPUESTO A LA RENTA		7.531	11.393	13.956	15.312	19.773
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>28.514</b>	<b>39.398</b>	<b>46.311</b>	<b>47.875</b>	<b>60.313</b>
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(75.043)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	54.840	(724)	(821)	(343)	12.538
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(65.490)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(75.043)</b>	<b>54.840</b>	<b>(724)</b>	<b>(821)</b>	<b>(343)</b>	<b>(52.952)</b>
		-	-	-	-	-
INVERSIONES	(65.428)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.775
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	874
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(65.428)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.649</b>
		-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(140.471)</b>	<b>83.354</b>	<b>38.674</b>	<b>45.490</b>	<b>47.533</b>	<b>11.010</b>
<b><u>FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA</u></b>						
Dólares						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(140.471)	83.354	38.674	45.490	47.533	11.010
Préstamo	42.141	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.827)	(3.123)	(2.346)	(1.490)	(547)
Amortización del capital	-	(6.868)	(7.572)	(8.349)	(9.204)	(10.148)
Escudo fiscal	-	1.290	1.052	791	502	184
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(98.330)</b>	<b>73.949</b>	<b>29.031</b>	<b>35.586</b>	<b>37.340</b>	<b>499</b>

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja del proyecto e inversionista existen saldos positivos de dinero, lo cual muestra que la empresa está en capacidad de recuperar la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto.

#### 5.2.4 Análisis de relaciones financieras

El paso previo al análisis de las relaciones financieras determina calcular el costo de oportunidad para la empresa Frulied, que se determina en base de los siguientes parámetros:

**Tabla 47. Costo de oportunidad**

<b>Datos</b>	<b>Valores</b>	<b>Fuente</b>
<b>Tasa libre de riesgo</b>	2,50%	www.finance.yahoo.com (2020)
<b>Rendimiento del Mercado</b>	9,96%	www.finance.yahoo.com (2020)
<b>Beta</b>	0,75	www.pages.stern.nyu.edu (2020)
<b>Beta Apalancada</b>	0,68	Cálculo para el proyecto
<b>Riesgo País (28/02/2020)</b>	14,66%	www.bce.fin.ec (2020)
<b>Tasa de Impuestos</b>	25,00%	www.sri.gob.ec (2020)
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%	www.sri.gob.ec (2020)
<b>Escudo Fiscal</b>	36,25%	Cálculo para el proyecto
<b>Razón Deuda/Capital</b>	43%	Cálculo para el proyecto
<b>Costo Deuda Actual</b>	9,80%	Cálculo para el proyecto

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el costo de oportunidad del flujo del proyecto e inversionista se utiliza las siguientes tasas de descuento:

- **WACC:** su concepto es el costo promedio ponderado del capital (Weighted Average Cost of Capital), el cual toma en cuenta la medida de rentabilidad del inversor, que es calculado en el CAPM y el costo de la deuda y los impuestos asociados en el proyecto (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2014). Es utilizado para el flujo del proyecto porque considera la deuda asumida para financiar la inversión inicial. En el caso del presente proyecto su valor es 18,65%.
- **CAPM:** es el modelo de valoración de activos financieros (Capital Asset Pricing Model), es una metodología que permite calcular la inversión mínima exigida por un inversionista, tomando en cuenta su aversión al riesgo (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2014), que se encuentra medido a través del rendimiento del mercado (tasa libre de riesgo y rendimiento del mercado), riesgo sistémico (riesgo de la industria calculada a través de la Beta Damodaran) y riesgo país. Se utiliza en el flujo del inversionista porque es su medida de rentabilidad mínima para aportar con la inversión inicial. En este caso el CAPM es 23,96%.

Las relaciones financieras utilizadas para la evaluación del proyecto son el valor actual neto, tasa interna de retorno y período de recuperación de la inversión, en la siguiente tabla se muestra los resultados obtenidos en el escenario esperado y optimista con los siguientes resultados:

Tabla 48. Criterios de valoración

		<b>Valor actual neto</b>	<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>Período recuperación inversión</b>
<b>Flujo del proyecto</b>	<b>Escenario esperado</b>	\$ 13.158	23,84%	3,22 años
	<b>Escenario optimista</b>	\$ 35.870	41,53%	0,96 años
<b>Flujo del inversionista</b>	<b>Escenario esperado</b>	\$ 14.882	33,63%	3,21 años
	<b>Escenario optimista</b>	\$ 41.182	71,49%	1,1 años

Fuente: Elaboración propia

La información presentada de la evaluación del proyecto muestra que el escenario esperado tiene una relación directa con la realidad financiera, ya que sus indicadores de valor actual neto y tasa interna de retorno son realistas, debido a que se trata un negocio en marcha su valoración tiene un porcentaje mayor que un proyecto nuevo.

En el caso del escenario optimista, se realizaron ajustes a la capacidad de la empresa, mediante la contratación de mayor número de personal operativo (3) y ventas (1), con esta medida equilibrar la mayor captación de mercado. A pesar de este incremento en los gastos de la empresa se obtienen resultados superiores al escenario esperado.

En lo que respecta al comparativo entre los indicadores del proyecto e industria se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 49. Comparación escenarios

	Escenario esperado	Escenario optimista
<b>MARGEN NETO FRULIED</b>	<b>2,25%</b>	<b>6,59%</b>
<b>MARGEN NETO INDUSTRIA</b>	<b>2,10%</b>	

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de la Superintendencia de compañías y valores (2020)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el escenario esperado tiene un mejor ajuste con el indicador de la industria, en el caso del escenario optimista tiene un valor superior en 4,49 puntos porcentuales.

### 5.2.5 Impacto económico y social

El impacto económico y social se determina por el pago de impuestos que genera la empresa Frulied y la contratación de nuevo personal, lo cual contribuye a la disminución del desempleo y genera ingresos para el fisco nacional. El pago de tributos se cuantifica en base al pago de la participación de trabajadores e impuesto a la renta, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 50. Impacto económico y social

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>Dólares</b>				
<b>Participación trabajadores</b>	5.316	8.042	9.852	10.808	13.957
<b>Impuesto a la renta</b>	7.531	11.393	13.956	15.312	19.773
<b>Total</b>	<b>12.847</b>	<b>19.435</b>	<b>23.808</b>	<b>26.120</b>	<b>33.730</b>

Fuente: Elaboración propia

### **5.3 Conclusiones del capítulo**

La evaluación financiera del proyecto determina que la propuesta presentada para la empresa Frulied está en capacidad de generar valor a sus accionistas, a través de la obtención de utilidades desde el año 1, lo cual incide directamente en el crecimiento del patrimonio.

La determinación de los indicadores del proyecto, muestran que la inversión inicial de \$ 140.471, es recuperada entre el tercer y cuarto año de operación, lo cual incide para la obtención del valor actual neto superior a cero y tasa interna de retorno superior a su costo de oportunidad, esto permite concluir que el proyecto es viable de implementar.

El planteamiento de los escenarios para la proyección financiera, en el caso del escenario esperado, los indicadores tienen un mayor apego a la realidad de la industria, tamaño de la inversión inicial y la estructura organizacional propuesta para la empresa Frulied.

Con la presentación de este plan financiero se cumple con el objetivo general ya que se obtienen resultados financieros favorables para la sustentabilidad de la empresa y el crecimiento del patrimonio de los accionistas. De igual manera se cumple con el cuarto objetivo específico por se establece la viabilidad financiera favorable para la empresa en el lapso de cinco años.

### **CONCLUSIONES GENERALES**

En esta tesis se elaboró un plan de negocios para la optimización y formalización de una empresa de distribución de fruta fresca importada, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual del negocio, se revisó y optimizó los procesos de acuerdo con las necesidades de la organización; y de esta manera se propuso una estructura organizacional que permita su funcionamiento

adecuado para el cumplimiento de su misión, visión y estrategias de la empresa Frulied.

La viabilidad operativa de la empresa se determina en base del uso de un organigrama funcional, donde se plantea las funciones y acciones que debe cumplir cada colaborador de Frulied. En lo relacionado al aspecto legal, se propone la creación de una empresa de responsabilidad limitada, para formalizar sus operaciones y sustentar la inversión inicial planteada en el plan financiero.

La planificación estratégica se desarrolla en base al uso de la matriz FODA, donde se plantean estrategias que son puestas en marcha en el capítulo 3 y 4 del plan de negocios, para lo cual se menciona cada una de las estrategias y las acciones que se implementan.

La viabilidad financiera se determina en base del uso de los indicadores del valor actual neto y tasa interna de retorno, en el primer caso, se obtiene un criterio favorable porque se recupera la inversión inicial entre el tercer y cuarto año. En el caso de la tasa interna de retorno, se obtiene un porcentaje superior a su costo de oportunidad.

Los objetivos de crecimiento y financieros planteados para la empresa Frulied se cumplen con la ejecución del plan financiero, ya que se obtiene parámetros que se ajustan con el planteamiento en utilidad, rentabilidad, productividad y aprendizaje; esto sucede tanto en los objetivos de mediano y largo plazo.

En virtud de lo expuesto, se puede concluir que el proyecto es viable operativa y financieramente, debido a que se obtienen resultados financieros favorables que indican la sustentabilidad del negocio, permitiendo la recuperación de la inversión inicial en 3,21 años.

## **RECOMENDACIÓN**

En base a la información desplegada durante el plan de negocios, se recomienda la puesta en marcha en la empresa Frulied, considerando como aspecto claves la gestión comercial y operativa que permite colocar la fruta en el mercado objetivo; adicionalmente, se debe incorporar a la empresa un sistema de monitoreo y evaluación de indicadores de desempeño, para ello es necesario la gestión de gerente general en función de sus acciones de control y planificación de los recursos disponibles en la empresa.

## REFERENCIAS

- Alvarado, P. (21 de febrero, 2020). Ecuador concretó el Acuerdo de Integración Comercial con Chile. *El Comercio*. Recuperado el 31 de marzo de 2020 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-acuerdo-integracion-comercial-chile.html>
- Agrocalidad. (2013). *Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica - Ecológica - Biológica en el Ecuador*. Recuperado el 18 de abril de 2020 de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/certificacion-organica/1.Normativa-e-instructivo-de-la-Normativa-General-para-Promover-y-Regular-la-Produccion-Organica-Ecologica-Biologica-en-Ecuador.pdf>
- Arboleda, M., Rivera-Triviño, A., Mora, D., Tarazona, R. y Ordoñez, P. (2017). Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco. *Estudios Gerenciales*. 33. Recuperado el 06 de abril de 2020 de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300700?token=1DF7E52E7286D67D17FEBCEC10CEE613375E42745AD89CF59751C292757932A7258547BAFC3EB2D0562C8DB560ABE616>
- Asociación de Bancos del Ecuador (2020). *Boletín Macroeconómico*. Recuperado el 24 de marzo de 2020 de <https://www.asobanca.org.ec/file/2409/download?token=QnUmfZAM>
- ASOHOFrucOL. (2018). BALANCE DEL SECTOR HORTIFRUTICULTURA EN 2018. Recuperado el 17 de abril de 2020 de [http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE\\_DEL\\_SECTOR\\_HORTIFRUTICULTURA\\_2018.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_DEL_SECTOR_HORTIFRUTICULTURA_2018.pdf)
- Banco Central del Ecuador (2020). *Evolución de la Balanza Comercial Enero 2018*. Recuperado el 31 de marzo de 2020 de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201803.pdf>

Banco Mundial (2020). Informe semestral de la región de América Latina y el Caribe. La economía en los tiempos del COVID-19. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf>

BanEcuador (2020). *Crédito productivo PYME*. Recuperado el 24 de marzo de 2020 de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-a-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>

Benalcázar, L. (2009). Plan Estratégico para la Entrega Domiciliaria de Productos Orgánicos en un sector de la ciudad de Quito. Recuperado de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/158/3/PLAN%20ESTRATEGICO%20PARA%20LA%20ENTREGA%20DOMICILIARIA%20DE%20PRODUCTOS%20ORGANICOS.pdf>

Buen Vivir Rural (marzo 2015). Calendario de frutas por temporada en el Ecuador. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <http://buenvivirrural.blogspot.com/2015/03/calendario-de-frutas-por-temporada-en.html>

Cámara de Comercio de Guayaquil (2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Recuperado el 17 de abril de 2020 de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>

Cárdenas, X. (12 de febrero de 2013). Editorial: En Ecuador el consumo de frutas importadas desplaza a nacionales. *El Productor*. Recuperado el 07 de

abril de 2020 de <https://elproductor.com/editorial-en-ecuador-el-consumo-de-frutas-importadas-desplazan-a-nacionales/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Cisneros, J. (16 octubre de 2019). *El regreso del Fondo Monetario Internacional a Ecuador*. CNN ESPAÑOL. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/10/16/el-regreso-del-fondo-monetario-internacional-a-ecuador-opinion-cisnero/>

Comité de Cítricos Chile (2020). *Naranjas Navel*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <http://www.comitedecitricos.cl/productos/naranjas>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Reformas en Registro Oficial- Suplemento de 13 de julio de 2011. Recuperado el 24 de marzo de 2020, de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Corporación Financiera Nacional. (2020). *Personas que quieren empezar su propia empresa*. Recuperado el 24 de marzo de 2020 de <https://www.cfn.fin.ec/servicio/emprendedores/>

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México D.F., México: Thomson.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación S.A. Recuperado el 06 de abril de 2020 de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

Didier, A. (2 de mayo de 2019). *www.inboundcycle.com*. Obtenido de *www.inboundcycle.com*: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-b2b-que-es-exactamente>

Ekos (5 marzo 2019). *Comercio, el sector más dinámico de la economía nacional*. Recuperado el 26 de marzo de 2020 de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/comercio-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional>

El Comercio (08 de marzo, 2015). Arancel del 45% para alimentos importados. *El Comercio*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-alimentos-importados-ecuador-balanzadepagos.html>

El Comercio (09 de octubre, 2019). USD 720 millones en pérdidas por el paro calculan las cámaras. *El Comercio.com*. Recuperado el 02 de abril de 2020 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/perdidas-paralizacion-ecuador-protestas-produccion.html>.

El Comercio (23 de marzo de 2020). Riesgo país de Ecuador subió más de 2000 puntos en un día tras pedido de Asamblea de no pago de la deuda. *Diario El Comercio*. Recuperado el 24 de marzo de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/riesgo-pais-ecuador-subio-emergencia.html>

El País (23 de marzo de 2020). La crisis sanitaria lleva al límite a la economía de Ecuador. *El País*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de <https://elpais.com/economia/2020-03-24/la-tesis-sanitaria-lleva-al-limite-a-la-economia-de-ecuador.html>

El Universo (25 de febrero, 2019). Ecuador creció en importaciones y exportaciones en el 2018. *El Universo*. Recuperado el 02 de abril de 2020

de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/02/25/nota/7208234/ecuador-crecimiento-importaciones-exportaciones-2018>

El Universo (24 de diciembre, 2019). Del Sur innova con una línea soluble y en el 2020 presentará cinco productos. El Universo. Recuperado el 02 de abril de 2020 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/24/nota/7663224/alimentos-frutos-secos-empresa-privada-importaciones-basesur>

Enciclopedia Económica (s/f). *Cadena de valor*. Recuperado el 04 de abril de 2020, de <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>

Freire W.B., Ramírez MJ., Belmont P., Mendieta MJ., Silva MK., Romero N., Sáenz K., Piñeiros P., Gómez LF., Monge R. (2013). RESUMEN EJECUTIVO. TOMO I. *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición del Ecuador*. ENSANUT-ECU 2011-2013 Ministerio de Salud Pública/Instituto Nacional de Estadística y Censos. Quito, Ecuador.

Global Ratings. (septiembre 2019). *Resumen Calificación Cuarta Emisión de Obligaciones (Estados Financieros septiembre 2010) BASESURCORP S.A.* Recuperado el 09 de abril de 2020 de [https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/BASESURCORP%20S.A/Obligaciones/Calific.%20\(4\)%20Oblig.%20Basesurcorp%2029-11-19.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/BASESURCORP%20S.A/Obligaciones/Calific.%20(4)%20Oblig.%20Basesurcorp%2029-11-19.pdf)

González, M. (2015). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. Planificación, organización de recursos y determinación de la rentabilidad*. España: Ideaspropias Editorial.

Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F, México: McGraw-Hill Education

Instituto de Políticas Públicas de Salud. (2019). *Consumo de frutas en Chile*. Recuperado el 17 de abril de 2020 de <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/paciente-empoderado/consumo-de-frutas-en-chile/2019-02-01/152850.html>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2010). *Análisis de materias primas y productos 2010, Encuesta Nacional de Manufactura*. Recuperado el 27 de marzo de 2020 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Manufactura/Publicaciones/Manufactura\\_2010\\_Tomoll.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Publicaciones/Manufactura_2010_Tomoll.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2011). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico 2011*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2013). *INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (13 de abril de 2015). *1'3 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años*.

Recuperado el 25 de marzo de 2020 de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/>

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2018). Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares 2018. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multiproposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2020). Índice de Precios al Consumidor marzo 2020. Recuperado el 16 de abril de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Marzo-2020/Boletin\\_tecnico\\_03-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Marzo-2020/Boletin_tecnico_03-2020-IPC.pdf)

Inteligencia Comercial (abril, 2019). Mercado de manzanas frescas (SA0808100000) en Ecuador. Recuperado el 06 de abril de 2020 de <https://www.inteligenciacomercial.online/es/2019/04/18/mercado-de-manzanas-frescas-sa0808100000-en-ecuador/>

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Principios de marketing. Yago Moreno López (12ª edición). Madrid: Pearson Prentice Hall

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México DF, México: Pearson.

Lambin, J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2015). Dirección de marketing. México DF, México: McGraw Hill.

La Vanguardia. Datos básicos y evolución política del Ecuador. (01 de febrero de 2018) *La Vanguardia*. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de <https://www.lavanguardia.com/politica/20180201/44452167524/datos-basicos-y-evolucion-politica-de-ecuador.html>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Informe mensual de Comercio Exterior diciembre 2019*. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/15t1kUeccR7xeOUfGL7G67AMoR1D\\_0\\_A/view](https://drive.google.com/file/d/15t1kUeccR7xeOUfGL7G67AMoR1D_0_A/view)

Mogollón, S. (2012). CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL VALLE DE LOS CHILLOS. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1222/1/T-UCE-0003-73.pdf>

Naranjo, L. (2020, 27 de marzo). Los efectos económicos de la pandemia para el Ecuador, la región y el mundo. *Criterios digital*. Recuperado de <https://criteriosdigital.com/contexto/lnaranjo/los-efectos-economicos-de-la-pandemia-para-el-ecuador-la-region-y-el-mundo/>

Organización Mundial de la Salud (2004). Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. Recuperado el 17 de marzo de 2020 de <https://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>

Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios: Para micro y pequeña empresa*. México D.F., México: Grupo Editorial Patria.

Portal único de Trámites Ciudadanos (2020). Solicitud de Permiso fitosanitario de importación para frutas, hortalizas, tubérculos frescos hasta 10 TM. Recuperado el 31 de marzo de 2020 de

<https://www.gob.ec/arcfz/tramites/solicitud-permiso-fitosanitario-importacion-frutas-hortalizas-tuberculos-frescos-hasta-10-tm>

Porter, M. (enero, 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado el 01 de abril de 2020 de

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

ProChile. (2011). *Estudio de Mercado de Manzanas para el Mercado de Ecuador - Año 2011*. Recuperado el 19 de marzo de 2020 de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_06\\_21\\_11164640.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_06_21_11164640.pdf)

Ramos, J. (2019). Financiamiento para investigación y desarrollo es limitado en Ecuador. *El Universo*. Recuperado el 25 de marzo de 2020 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/09/nota/7462626/financiamiento-investigacion-desarrollo-es-limitado-pais>

Rao, V. y Steckel, J. (1998). *Analysis for Strategic Marketing*. Massachusetts, Estados Unidos: Addison -Wesley.

Ross, J., Westerfield, A., & Jaffe, G. (2014). *Finanzas Corporativas* (Tercera ed.). Bogotá: McGraw Hill.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Toda una Vida. Recuperado el 31 de marzo de 2020 de <https://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\_0K.compressed1.pdf

Servicio de Rentas Internas (2020). *Ley Orgánica Fomento Productivo*. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Soriano, R. (2018). *Estudio de viabilidad y plan de negocios para venta de frutas y verduras por Internet*. Recuperado el 05 de abril de 2020 de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/106645/SORIANO%20-%20Estudio%20de%20la%20viabilidad%20y%20plan%20de%20negocio%20de%20venta%20de%20frutas%20y%20verduras%20por%20Internet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), Guía Completa de Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4. Recuperado el 06 de abril de 2020, de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons\\_elec.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/cons_elec.zul)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), Estados Financieros por Ramo. Recuperado el 06 de abril de 2020 de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true)

United Nations - Comtrade Databases. (2020). *www.comtrade.un.org*. Recuperado el 25 de junio de 2020 de [www.comtrade.un.org/data](http://www.comtrade.un.org/data): <https://comtrade.un.org/data/>

Viera, A. (2016) *Diseño de un modelo de gestión empresarial para el fomento de la producción de frutales caducifolios en la provincia de Tungurahua*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperada el 06 de abril de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5876/1/T2443-MBA-Viera-Diseño.pdf>

Zorita, E. y Huarte, S. (2013). *El plan de negocio*. Recuperado el 04 de abril de 2020 de [https://books.google.com.ec/books?id=Onu\\_CwAAQBAJ&pg=PA14&dq=llevar+a+cabo+un+exhaustivo+estudio+de+todas+las+variables+que+pu+dieran+afectar+a+su+oportunidad+de+negocio,+aport%C3%A1ndole+la+informaci%C3%B3n+necesaria+para+determinar+con+bastante+certeza+la+viabilidad+del+proyecto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS5OzzptLoAhUhTd8KHW1yBzgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=llevar%20a%20cabo%20un%20exhaustivo%20estudio%20de%20todas%20las%20variables%20que%20pudieran%20afectar%20a%20su%20oportunidad%20de%20negocio%20aport%C3%A1ndole%20la%20informaci%C3%B3n%20necesaria%20para%20determinar%20con%20bastante%20certeza%20la%20viabilidad%20del%20proyecto&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Onu_CwAAQBAJ&pg=PA14&dq=llevar+a+cabo+un+exhaustivo+estudio+de+todas+las+variables+que+pu+dieran+afectar+a+su+oportunidad+de+negocio,+aport%C3%A1ndole+la+informaci%C3%B3n+necesaria+para+determinar+con+bastante+certeza+la+viabilidad+del+proyecto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjS5OzzptLoAhUhTd8KHW1yBzgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=llevar%20a%20cabo%20un%20exhaustivo%20estudio%20de%20todas%20las%20variables%20que%20pudieran%20afectar%20a%20su%20oportunidad%20de%20negocio%20aport%C3%A1ndole%20la%20informaci%C3%B3n%20necesaria%20para%20determinar%20con%20bastante%20certeza%20la%20viabilidad%20del%20proyecto&f=false)

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIÓN DE VARIABLES PARA ENCUESTA A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
PLAZA	Características de los clientes y potenciales clientes	Tipo de Canal de distribución	¿A qué categoría pertenece su negocio?
		Tipo de Productos que comercializa / compra	¿Qué tipo de fruta adquiere para su negocio?
PRODUCTO	Demanda	Rotación	¿Cuál es la fruta importada que más compra? Enumere del 1 al 7, siendo 1 la más comprada y 7 la menos comprada
	Características del producto	Atributos valorados del producto (precio, higiene, tamaño, frescura, apariencia)	Enumere en orden de importancia los factores que son determinantes en la adquisición de fruta, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.
		Tipo de presentación	¿Enumere en orden de preferencia la presentación en la que usualmente compra la fruta importada, siendo 1 la más comprada y 5 la menos comprada?
	Preferencias de compra de fruta importada	Frecuencia de compra	¿Con qué frecuencia compra las siguientes frutas importadas?
		Volumen de compra	De las frutas que a continuación se detallan, ¿cuál es la cantidad en que adquiere de acuerdo con la frecuencia de compra seleccionada en la pregunta anterior?
	Precio del producto	Crédito de compra del producto	¿Cuál es el crédito que mantiene con sus proveedores actuales?
PROVEEDORES	Competencia	Número de proveedores	¿Cuáles son sus proveedores de fruta importada?

	Características del proveedor	Atributos valorados del proveedor (calidad del producto, servicio, precio, cumplimientos de entrega, disponibilidad de producto)	<p>¿Qué es lo que más le gusta de sus proveedores actuales de fruta importada? Enumere del 1 al 5 en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante</p> <p>¿Qué situación podría hacer que cambie de proveedor? Seleccione la opción más importante o máximo tres opciones.</p>
		Nivel de Satisfacción	<p>Seleccione ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con sus proveedores actuales en la escala del 1 al 5? ¿Por qué eligió ese nivel de satisfacción con su proveedor?</p>
<b>PUBLICIDAD</b>	Comunicación	Canales de comunicación	<p>¿Cómo le gustaría enterarse de nuestras promociones?</p>
<b>PROMOCIÓN</b>	Fidelización del cliente	Intereses del cliente	<p>¿Qué le gustaría recibir por ser un cliente frecuente? Marque solo las 2 opciones más importantes para usted.</p>
			<p>¿Le interesaría comprar su fruta por internet (tienda on-line)?</p>
			<p>¿Qué nuevos productos, presentaciones o promociones de fruta fresca le interesaría tener?</p>

(Instrumento adaptado de: Pineda, E y Alvarado, E., 2008, pp. 113)

## ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN

DATOS INFORMATIVOS	
Nombre de la Empresa:	
Cargo:	
OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	
Esta encuesta tiene fines netamente académicos y no le tomará más de 5 minutos realizarla. Su objetivo es conocer la demanda para la comercialización de fruta importada en la ciudad de Quito.	
¡Gracias por su colaboración!	

### 1. ¿A qué categoría pertenece su negocio?

- Distribuidor Mayorista      \_\_\_
- Tienda Independiente      \_\_\_
- Supermercado      \_\_\_
- Catering      \_\_\_
- Otra      \_\_\_\_\_

### 2. ¿Qué tipo de fruta adquiere para su negocio?

- Fruta Nacional      \_\_\_
- Fruta Importada      \_\_\_
- Ambas      \_\_\_

### 3. Enumere en orden de importancia los factores que son determinantes en la adquisición de fruta, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- Precio      \_\_\_
- Higiene      \_\_\_
- Tamaño      \_\_\_
- Frescura      \_\_\_
- Apariencia      \_\_\_

4. Enumere en orden de preferencia, ¿cuál es la presentación que usualmente compra la fruta importada, siendo 1 la más comprada y 5 la menos comprada?

Por peso a granel \_\_\_\_\_

Empacada en bandeja \_\_\_\_\_

Empacada en funda \_\_\_\_\_

Empacada en malla \_\_\_\_\_

Empacada y cortada \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la fruta importada que más vende en orden de venta del 1 al 7, siendo 1 el más vendido y 7 el menos vendido?

Manzanas \_\_\_\_\_

Peras \_\_\_\_\_

Uvas \_\_\_\_\_

Naranja \_\_\_\_\_

Durazno \_\_\_\_\_

Claudia \_\_\_\_\_

Kiwi \_\_\_\_\_

6. ¿Con qué frecuencia compra las siguientes frutas importadas?

PRODUCTO	FRECUENCIA DE COMPRA					
	1 vez por semana	2 veces por semana	3 veces por semana	Cada mes	Todos los días	Nunca
Manzana Rosada						
Manzana Roja						
Manzana Verde						
Pera						
Uva Rosada						
Uva Verde						
Naranja						
Durazno						
Claudia						
Kiwi						
Nectarino						

7. De las frutas que a continuación se detallan, ¿cuál es la cantidad en que adquiere de acuerdo con la frecuencia de compra seleccionada en la pregunta anterior?

PRODUCTO	CANTIDAD DE COMPRA						
	Entre 20 a 100 Kl.	Entre 100 a 500 Kl.	Más de 500 Kl.	Entre 1 a 15 cajas	Entre 16 a 30 cajas	Más de 30 cajas	No compro este producto
Manzana Rosada							
Manzana Roja							
Manzana Verde							
Pera							
Uva Rosada							
Uva Verde							
Naranja							
Durazno							
Claudia							
Kiwi							
Nectarino							

8. ¿Cuáles son sus proveedores de fruta importada?

Distribuidores Mayoristas \_\_\_

Importadores Directos \_\_\_

Mercado Mayorista \_\_\_

Mercados y ferias \_\_\_

Otros \_\_\_

9. ¿Qué es lo que más le gusta de sus proveedores actuales de fruta importada? Enumere del 1 al 5 en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Variedad de productos \_\_\_

Precios \_\_\_

Calidad del producto \_\_\_

Tiempos de entrega \_\_\_

Disponibilidad del producto \_\_\_

**10. ¿Qué situación podría hacer que cambie de proveedor? Seleccione la opción más importante o máximo tres opciones. \***

Precios altos \_\_\_\_\_

Mala calidad del producto \_\_\_\_\_

Incumplimiento de pedidos \_\_\_\_\_

Poca variedad de fruta \_\_\_\_\_

Poca disponibilidad de producto \_\_\_\_\_

Mal servicio \_\_\_\_\_

Otros (describa) \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con sus proveedores actuales en la escala del 1 al 5? Seleccione**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muy insatisfecho/a	Poco satisfecho/a	Satisfecho/a	Bastante satisfecho/a.	<b>Muy satisfecho/a</b>

**12. ¿Cuál es el crédito que mantiene con sus proveedores actuales?**

15 días \_\_\_\_\_

30 días \_\_\_\_\_

45 días \_\_\_\_\_

Otra (describa) \_\_\_\_\_

**13. ¿Cómo le gustaría enterarse de nuestras promociones?**

Redes sociales \_\_\_\_\_

Página web \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_

Llamada telefónica \_\_\_\_\_

WhatsApp \_\_\_\_\_

**14. ¿Qué le gustaría recibir por ser un cliente frecuente? Marque las 2 opciones más importantes para usted.**

Descuentos por volumen de compra \_\_\_\_\_

Precios de promoción \_\_\_\_\_

Degustaciones gratuitas \_\_\_\_\_

Extensión de cupo de compra \_\_\_\_\_

Otro (describa) \_\_\_\_\_

**15. ¿Le interesaría comprar su fruta por Internet (tienda on-line)?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**16. Su opinión es importante para nosotros: ¿Qué nuevos productos, presentaciones o promociones de fruta le interesarían?**

---

---

**ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIÓN DE VARIABLES PARA ENTREVISTA A LOS IMPORTADORES DE FRUTA (PROVEEDORES)**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>
<b>EMPRESA</b>	Información de la empresa	Historia y Tiempo	¿Cómo inició su negocio y cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?
<b>IMPORTACIÓN</b>	Permisos y certificaciones	Tipo de permisos y certificaciones	¿Qué permisos y certificaciones necesita para importar?
	Importación	Modalidad de importación	¿La importación la realiza directamente o a través de un intermediario? ¿porqué?
	Principales proveedores	Número de proveedores	¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Dónde se encuentran ubicados?
<b>PRODUCTO</b>	Demanda	Volumen de compra de fruta importada	¿Cuál es el volumen de compra por tipo de fruta importada?
	Características del Producto	Variedad de Producto	¿Cuál es la variedad de fruta importada que dispone?
		Estacionalidad del producto	¿Cuál es la estacionalidad de la fruta que dispone?
		Capacidad de abastecimiento	¿Cuál es su capacidad de abastecimiento de fruta?
		Calidad de Producto	¿Qué aspectos considera importantes en la calidad del producto? (precio, higiene, tamaño, frescura, apariencia)

			¿Cuáles son los estándares de calidad que usted maneja para mantener la fruta en óptimas condiciones?
<b>PRECIO</b>	Precio	Precio promedio de producto	¿Cuál es el precio promedio por tipo de fruta que vende?
<b>SECTOR DE VENTA AL POR MAYOR DE FRUTA IMPORTADA</b>	Análisis del Sector	Participación en el mercado	¿Quiénes son sus principales clientes?
			¿Cuál es la participación del mercado del sector de venta al por mayor de fruta importada en el Ecuador, y qué proyecciones de crecimiento tiene el sector?
		Panorama del sector por la emergencia sanitaria	¿Cómo ha afectado la emergencia sanitaria por el COVID-19 al sector y a su empresa? ¿Qué estrategias ha pensado usted implementar en su empresa para enfrentar las consecuencias de la emergencia sanitaria?
			¿Cuál cree que sea el panorama de crecimiento del sector de importación y venta al por mayor de fruta en el Ecuador?

(Instrumento adaptado de: Pineda, E y Alvarado, E., 2008, pp. 113)

## **ANEXO 4: MODELO DE ENTREVISTA EXPERTO EN EL SECTOR DE VENTA AL POR MAYOR DE FRUTA IMPORTADA EN EL ECUADOR (IMPORTADORES)**

1. ¿Cómo inició su negocio y cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?
2. ¿Qué permisos y certificaciones necesita para importar?
3. ¿La importación la realiza directamente o a través de un intermediario? ¿porqué?
4. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Dónde se encuentran ubicados?
5. ¿Cuál es el volumen de compra por tipo de fruta importada?
6. ¿Cuál es la variedad de fruta importada que dispone?
7. ¿Cuál es la estacionalidad de la fruta que dispone?
8. ¿Cuál es su capacidad de abastecimiento de fruta?
9. ¿Qué aspectos considera importantes en la calidad del producto? (precio, higiene, tamaño, frescura, apariencia)
10. ¿Cuáles son los estándares de calidad que usted maneja para mantener la fruta en óptimas condiciones?
11. ¿Quiénes son sus principales clientes?
12. ¿Cuál es la participación del mercado del sector de venta al por mayor de fruta importada en el Ecuador, y qué proyecciones de crecimiento tiene el sector?
13. ¿Cómo ha afectado la emergencia sanitaria por el COVID-19 al sector y a su empresa?
14. ¿Qué estrategias ha pensado usted implementar en su empresa para enfrentar las consecuencias de la emergencia sanitaria?
15. ¿Cuál cree que sea el panorama de crecimiento del sector de importación y venta al por mayor de fruta en el Ecuador?

**ANEXO 5: MATRIZ DE OPERACIÓN DE VARIABLES PARA ENTREVISTA A EXPERTOS EN ECONOMÍA**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>
<b>ECONOMÍA</b>	Contexto económico	Crisis Económica y Emergencia Sanitaria	¿Cómo esta afectando la crisis por la Emergencia Sanitaria a la economía del país? ¿Qué le hace diferente a esta crisis a las diferentes crisis que se han vivido?
		Medidas Económicas	¿Cuál es su opinión sobre la propuesta del Gobierno frente a la crisis del país además de la emergencia sanitaria?
		Perspectiva Económica	¿Cuáles son las perspectivas económicas para el Ecuador y cómo esto repercutirá en el desarrollo del sector comercial, en especial la venta al por mayor de fruta importada?
		Precio del Petróleo y sus efectos	¿Cómo puede afectar la caída del precio del petróleo a los diferentes sectores económicos del país, principalmente

			al sector de venta de fruta importada?
<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	Planificación Estratégica	Ingresos	¿Qué estrategias viables se podrían aplicar para activar nuevamente el sector comercial, en especial la venta al por mayor de fruta importada?
		Estrategias	¿Cómo se puede planificar financieramente para un escenario optimista y un escenario pesimista? ¿Qué variables se deberían considerar?
	Financiero	Liquidez	¿Qué fuentes de financiamiento se podría recurrir para que un negocio pueda afrontar la crisis por la emergencia sanitaria?

(Instrumento adaptado de: Pineda, E y Alvarado, E., 2008, pp. 113)

## **ANEXO 6: MODELO DE ENTREVISTA EXPERTO EN ECONOMÍA**

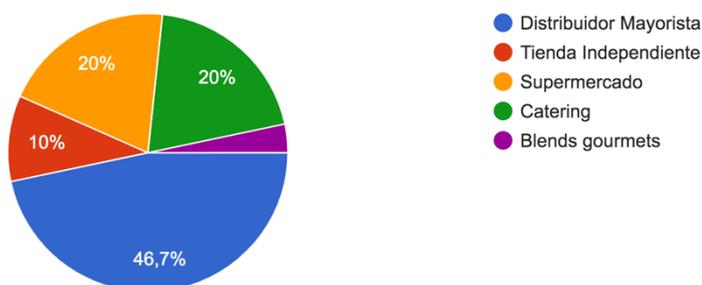
1. ¿Cómo está afectando la crisis por la Emergencia Sanitaria a la economía del país?
2. ¿Qué le hace diferente a esta crisis a las diferentes crisis que se han vivido?
3. ¿Cuál es su opinión sobre la propuesta del Gobierno frente a la crisis del país además de la emergencia sanitaria?
4. ¿Cómo puede afectar la caída del precio del petróleo a los diferentes sectores económicos del país, principalmente al sector de venta de fruta importada?
5. ¿Cuáles son las perspectivas económicas para el Ecuador y cómo esto repercutirá en el desarrollo del sector comercial, en especial la venta al por mayor de fruta importada?
6. ¿Qué estrategias viables se podrían aplicar para activar nuevamente el sector comercial, en especial la venta al por mayor de fruta importada?
7. ¿Qué fuentes de financiamiento se podría recurrir para que un negocio pueda afrontar la crisis por la emergencia sanitaria?
8. ¿Cómo se puede planificar financieramente para un escenario optimista y un escenario pesimista? ¿Qué variables se deberían considerar?

## ANEXO 7: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS

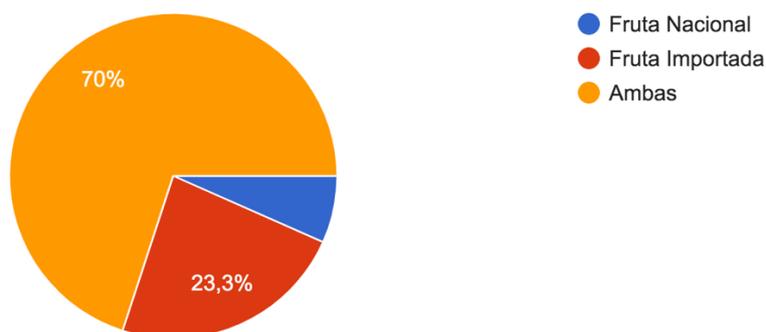
De acuerdo con el muestreo no probabilístico por conveniencia que se realizó, se aplicó la encuesta a las 5 cadenas de supermercados que existen en la ciudad de Quito, 15 Distribuidores Mayoristas de fruta importadas, 6 catering, 3 tiendas de venta de fruta y 1 empresa Blends Gourmet, quienes son actuales clientes y potenciales clientes de FRULIED, a fin de conocer demanda de la fruta, costos, características del producto, preferencias de compra, precios, disponibilidad y calidad.

De las preguntas que se realizaron en la encuesta se puede concluir lo siguiente:

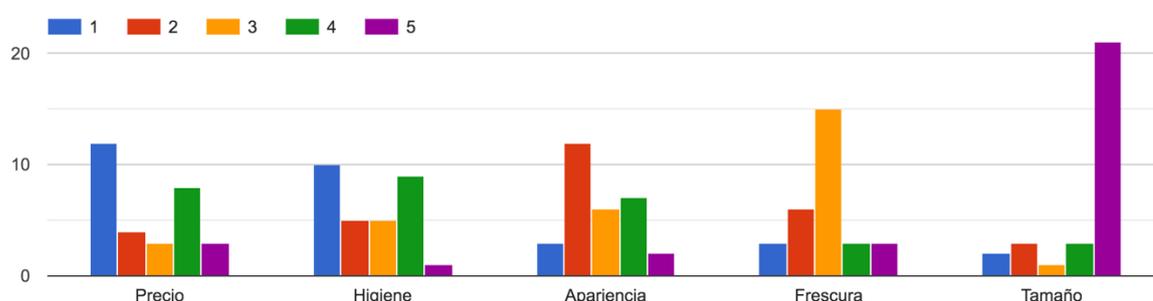
- ✓ El 46,7% de los encuestados son distribuidores mayoristas, el 20% son supermercados al igual que catering y el 10% son tiendas independientes o distribuidores minoristas.



- ✓ De las empresas encuestadas, el 70% adquiere fruta nacional y fruta importada para su negocio, el 23,3% adquiere fruta importada y el 6,7% adquiere únicamente fruta nacional.



- ✓ También se pudo determinar que en orden de importancia los factores que son determinantes en la adquisición de fruta para la mayoría de los encuestados son: en primer lugar, el precio; en segundo lugar, la apariencia de la fruta; en tercer lugar, la frescura; en cuarto lugar, la higiene; y, por último, el tamaño de la fruta.



- ✓ Las frutas que más compran las empresas son: en primer lugar, las manzanas; segundo, las uvas; tercero, las peras; cuarto, las naranjas; quinto, el kiwi; sexto, el durazno; y, por último, la Claudia.
- ✓ La frecuencia de compra de las siguientes frutas de la mayoría de los encuestados es:

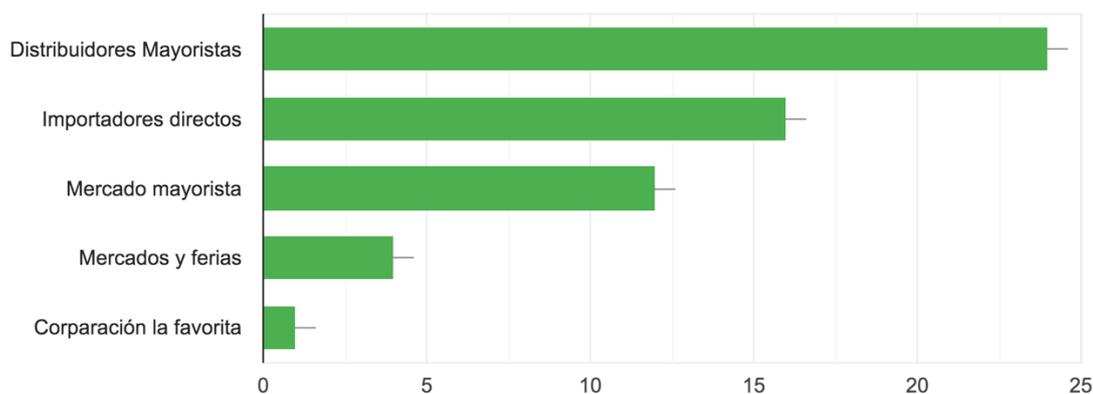
FRECUENCIA DE COMPRA DE FRUTA		
1 vez por semana	2 veces por semana	3 veces por semana
Durazno	Manzana Rosada	Manzana Verde
Claudia	Manzana Roja	
	Manzana Verde	
Kiwi	Pera	
	Uva Rosada	
Nectarino	Uva Verde	
	Naranja	

- ✓ La cantidad que se adquiere de fruta, de acuerdo con la frecuencia seleccionada anteriormente es:

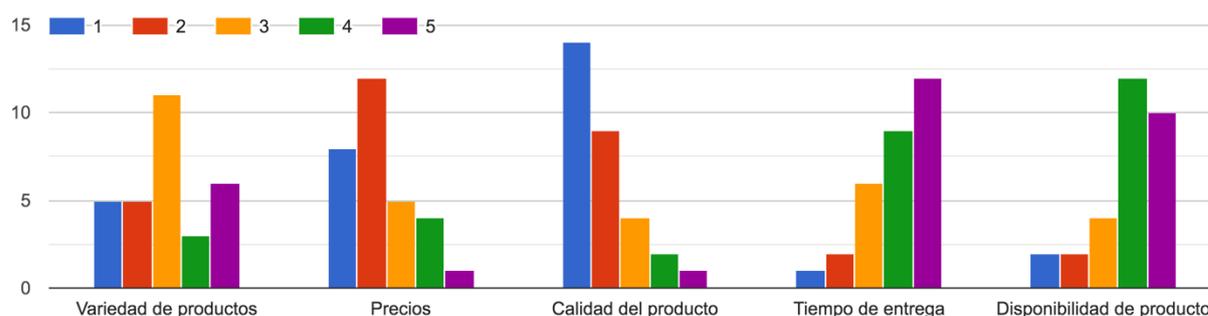
PRODUCTO	CANTIDAD DE COMPRA
<b>Manzana Rosada</b>	Más de 30 cajas
<b>Manzana Roja</b>	Entre 100 a 500 KI.
<b>Uva Rosada</b>	Entre 16 a 30 cajas

<b>Manzana Verde</b>	Entre 1 a 15 cajas
<b>Pera</b>	
<b>Uva Verde</b>	
<b>Naranja</b>	
<b>Durazno</b>	
<b>Claudia</b>	
<b>Kiwi</b>	
<b>Nectarino</b>	

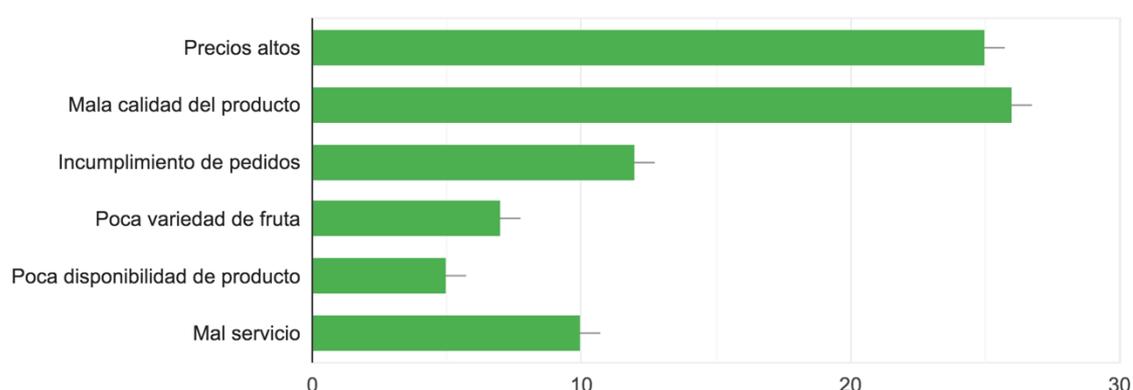
- ✓ En general, la presentación de fruta más comprada por todos los encuestados es en el siguiente orden: Por cajas, por kilos, por unidades, empacada en malla, empacada en funda, y por último empacada en bandeja.
- ✓ Los principales proveedores de fruta importada son los distribuidores mayoristas, seguidos por los importadores directos, y el mercado mayorista. Los menos seleccionados fueron los mercados y ferias.



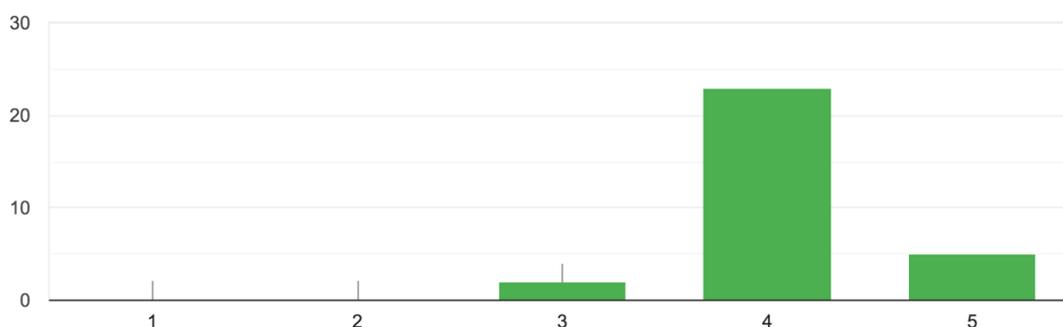
- ✓ Lo más importante en los proveedores de fruta para los encuestados es primero, la calidad del producto; segundo, los precios; tercero, la variedad de productos; cuarto, la disponibilidad del producto y por ultimo el tiempo de entrega.



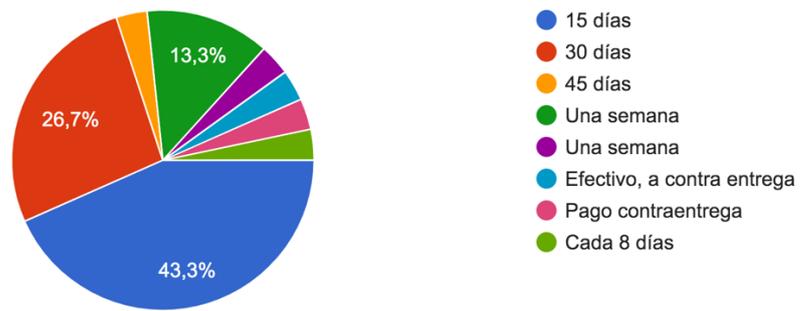
- ✓ Lo que podría hacer que los encuestados cambien de proveedor sería primero, la mala calidad del producto, los precios altos, incumplimiento de pedidos y el mal servicio.



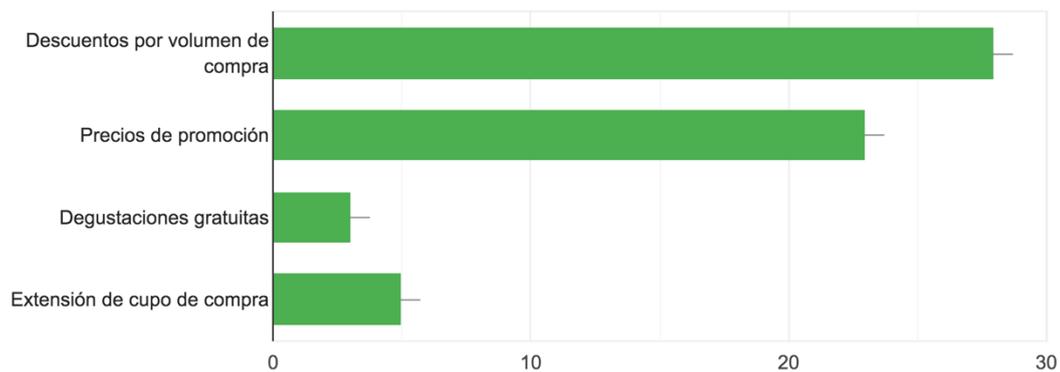
- ✓ La mayoría de los encuestados se encuentran bastante satisfechos con sus proveedores porque tienen buena calidad, variedad del producto y buenos precios; sin embargo, podrían mejorar el servicio y tener nuevas presentaciones.



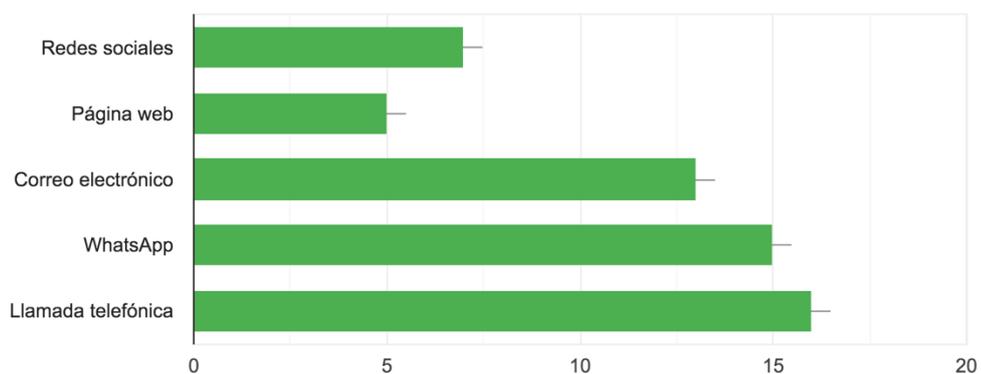
- ✓ La mayoría de los encuestados tienen 15 días de crédito con sus proveedores actuales, un 26% tiene 30 días y el 13% tiene una semana de crédito.



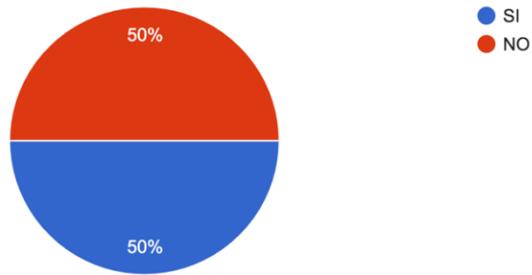
- ✓ A la mayoría de los encuestados les gustaría recibir descuentos por volumen de compra y precios de promoción.



- ✓ Los canales de comunicación por los que a la mayoría de los encuestados les gustaría enterarse de promociones son: por llamada telefónica, por WhatsApp, por correo electrónico y redes sociales.



- ✓ Al 50% de los encuestados les interesaría comprar su fruta en una tienda on-line.



- ✓ Por último, los nuevos productos, presentaciones o promociones de fruta que les interesarían a los encuestados son frutas nacionales como moras, frutillas, cereza, plátano, uvilla, granadilla; así como nuevas presentaciones con buen precio, mix de frutas, preparaciones con frutas para el consumo, paquetes con descuentos, fruta enlatada, al vacío, congelada, frutos secos y confitados, etc.

## **ANEXO 8: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA IMPORTADOR 1**

**Empresa:** Frutera Don Marcos Frudonmar S.A., Transmariner S.A.

**Entrevistado:** Ing. Ítalo Zambrano

Muchísimas gracias por su tiempo en realidad es muy importante para mí para poder culminar mi tesis de grado para la maestría en la UDLA. Gracias por su tiempo y bueno, la primera pregunta que quisiera hacerle en esta entrevista, es:

**1. ¿Cómo inició su negocio y cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?**

Es una empresa familiar que comenzó con la dirección de mi hermano Royer Zambrano y ahora yo colaboro también en la empresa que lleva ya 30 años y es un negocio que comenzó con la venta de cajas y hasta a convertirse en lo que es ahora una mediana empresa.

**2. ¿Qué permisos y certificaciones necesita para importar la fruta?**

Certificación fitosanitaria del país de origen, certificado de origen, permiso de importación que lo emite directamente Agrocalidad, una factura comercial que emite el que va a proveer, un permiso de transporte marítimo, puesto que la fruta viene por esa vía. Para sacar la fruta de la Aduana debe hacer el pago tributario correspondiente.

**3. ¿La importación la realiza directamente o a través de un intermediario? ¿porqué?**

La importación la realizamos directamente a través del Departamento de Importaciones de la empresa y con la ayuda de las empresas con las que trabajamos directamente ya varios años del país de origen de la fruta.

**4. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Dónde se encuentran ubicados?**

Los principales proveedores de fruta se encuentran en Chile son Unifrutti, Agrofruta, Rucaray, Tropical y otras más de menor importancia. Otros importadores que son de Estados Unidos e importaciones en menor escala con Europa por el tema de los aranceles que bajaron, de ese lugar estamos trayendo principalmente de Italia, España, Francia. De EE. UU. se trae manzana americana cuando no hay la manzana chilena, naranja, Kiwi y lo que haga falta en producto chileno.

**5. ¿Cuál es el volumen de compra por tipo de fruta importada?**

El volumen por año promedio es de 1 millón de frutas al año, claro que puede ser más o menos.

**6. ¿Cuál es la variedad de fruta importada que dispone?**

Tenemos principalmente manzana que es el producto que más se vende, tenemos uva, kiwi, peras en sus diferentes variedades paca, cossia, asian, y otras más.

**7. ¿Cuál es la estacionalidad de la fruta que dispone?**

Nosotros tenemos fruta chilena todo el año principalmente, y traemos fruta americana cuando se necesita cubrir el año corriente; de la misma manera se importa fruta europea cuando esta escasa la fruta chilena.

**8. ¿Cuál es su capacidad de almacenamiento de fruta?**

Tenemos la capacidad de almacenar 200 mil cajas entre Guayaquil y Quito.

**9. ¿Qué aspectos considera importantes en la calidad del producto?  
(precio, higiene, tamaño, frescura, apariencia)**

Factores como la calidad, la higiene, movimiento es muy importante, el precio. La fruta es un producto de consumo masivo y perecible por lo cual uno siempre debe tener cuidado con la calidad.

**10. ¿Cuál es el precio promedio por tipo de fruta que vende?**

Varia según la temporada, por decirle una manzana que en este mes cueste USD. 20, puede ser que el otro mes ya no cueste USD. 20, sino 22, 24, 25 etc. no tienen un precio fijo y esta variación del precio depende de la calidad, la capacidad de obtener la fruta, si la fruta escasea, pues es más cara; es decir, se mueve de acuerdo con el mercado tanto interno como externo.

**11. ¿Cuáles son los estándares de calidad que usted maneja para mantener la fruta en óptimas condiciones?**

Es una buena capacidad de almacenamiento, no solo en espacio físico, sino también en el manejo sanitario, llevar toda la reglamentación que se requiere para que la fruta se mantenga en buen estado, la higiene de las cámaras y frigoríficos, el transporte mismo que son factores importantes por ser un producto de consumo humano.

**12. ¿Quiénes son sus principales clientes?**

Distribuimos la fruta a todos los mercados del país, desde el norte Ibarra hasta el sur Loja. También damos servicio a los comisariatos, supermaxi, distribuidores mayoristas.

**13. ¿Cuál es la participación del mercado del sector de venta al por mayor de fruta importada en el Ecuador, y qué proyecciones de crecimiento tiene el sector?**

Esto depende de factores internos y externos, a veces depende de las políticas que emita el país, las proyecciones siempre son de crecimiento, pero al tratarse de la fruta que es un producto perecible siempre es ir mejorando la calidad a medida que se mueve el mercado. Nuestra participación como Frudonmar tenemos un 30% muy a groso modo, puesto que no se han hecho estudios a nivel nacional, pues los importadores de fruta son muy pocos, pero tomando en consideración que nosotros somos uno de los importadores más importantes en el país. En el país, hay 3 o 4 importadores grandes en el país e importadores pequeños algunos, pero no pasan de unos 10 o 12 importadores en todo el país.

**14. ¿Cómo ha afectado la emergencia sanitaria por el COVID-19 al sector y a su empresa para importar y para la venta?**

A pesar de que tenemos las puertas abiertas para poder importar y poder vender por ser un producto de consumo humano, según las reglas del Gobierno podemos seguir, pero si ha afectado un poco las restricciones para llevar a cabo la importación de la fruta. Entonces tenemos las regulaciones y debemos cumplir todos los protocolos de ley establecidos, exigimos el cumplimiento a todos nuestros clientes para poderles vender en fruta que estén en óptimas condiciones para cuidar también la salud del resto.

**15. ¿Qué ha pasado con las ventas de la fruta este tiempo de la emergencia sanitaria, han crecido o han decrecido?**

Obviamente por las restricciones de movilidad que se ha tenido, pues la gente viene menos a comprar, pero estamos en la lucha.

**16. ¿Qué estrategias ha pensado usted implementar en su empresa para enfrentar las consecuencias de la emergencia sanitaria?**

Por el momento cumplir con todas las reglamentaciones, pues lo más importante en estos momentos es la salud que hacer dinero, la mayor importancia está en la vida, después el resto se va a dar con el tiempo ya que nadie estaba planificado para este tipo de cosas.

**17. ¿Cuál cree que sea el panorama de crecimiento del sector de importación y venta al por mayor de fruta en el Ecuador?**

Las proyecciones de crecimiento pues son positivas, siempre mantenerse innovando, estableciendo nuevas normas para poder proyectar nuestro negocio. Muchísimas gracias, Ing. Zambrano por su tiempo en realidad ha sido muy valioso su aportación a la investigación que estoy realizando y por el tiempo que usted me ha brindado.

## **ANEXO 9: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA IMPORTADOR 2**

**Empresa:** Transmariner S.A.

**Entrevistado:** Ing. Sindy Robles

### **1. ¿Cómo inició su negocio y cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?**

La empresa Transmariner S.A. lleva alrededor de 35 años en el mercado. El dueño de la empresa es mexicano que empezó vendiendo sus frutas en su carreta, luego adquiere un barco pequeño y comenzó a llevar banano del Ecuador a Chile en el auge del banano, pero como no quería que su barco regresara a vacío, comenzó a traer de Chile, la manzana y varias frutas por eso fuimos la primera empresa importadora de fruta en el Ecuador.

### **2. ¿Qué permisos y certificaciones necesita para importar?**

Tramites de importaciones, los pagos y permisos de Agrocalidad

### **3. ¿La importación la realiza directamente o a través de un intermediario? ¿porqué?**

Nosotros tenemos nuestro departamento de importaciones, sin embargo, si lo hacemos un poco tercerizada la importación de fruta, ya que tenemos una empresa que nos hace los papeles aquí en Ecuador. Nuestro departamento se encarga de los papeles como permisos fitosanitarios, permisos de importación; pero el sacar la fruta del puesto y que este inspeccionando los contenedores tenemos una empresa tercerizada para eso.

### **4. ¿Cuáles son sus principales proveedores? ¿Dónde se encuentran ubicados?**

Nuestros principales proveedores es DOLE, que está ubicado en Chile y a nivel mundial, que cuando ya se termina la temporada de la fruta chilena traemos la fruta desde España o Estados Unidos. También como empresa registramos

nuestra propia marca, ya que tenemos huertos en Chile, nuestra marca es Frután, que es nuestra manzana, pera uvas, la traemos a Ecuador.

**5. ¿Cuál es el volumen de compra por tipo de fruta importada?**

Depende de la temporada, puesto que en temporada alta estamos importando al mes unas 120 mil cajas desde febrero hasta agosto. Luego desde septiembre hasta enero, que es temporada baja, importamos unas 80 mil cajas en todos los productos. El 50% de todas las importaciones son manzanas, que más se importa es la manzana gala que es la que más se vende en el Ecuador.

El volumen de venta mensualmente entre las tres sucursales que tenemos es de 90 a 95 mil cajas en temporada alta y en temporada baja es entre 60 a 75 mil cajas.

**6. ¿Cuál es la variedad de fruta importada que dispone?**

Tenemos toda clase de fruta, manzana de todos los tipos: rosada, roja, verde, pinklady, ambrosia, fuji. Pera paca, cossia, china, etc. Uva rosada, negra, verde. Kiwis normal o Golden, nectarino, ciruela, naranja.

**7. ¿Cuál es la estacionalidad de la fruta que dispone?**

Nuestro principal proveedor de fruta es Chile, ya que la fruta chilena tiene una durabilidad increíble, principalmente la manzana. Todo empieza temporada alta que en Chile empieza desde febrero que empiezan a cosechar hasta abril y luego las guardan en cámaras de atmosfera controlada. Dependiendo de la durabilidad de la manzana puede tener hasta agosto o septiembre no porque siguen cosechando, sino porque la tienen ya guardada en cámaras de atmósfera controlada. Luego comenzamos a importar desde España o Estados Unidos en los meses de noviembre, diciembre y enero manzana, pera, uva.

**8. ¿Cuál es su capacidad de almacenamiento de fruta?**

Nosotros como empresa debemos rotar de inventario cada semana, entonces si estoy hablando de 120 mil cajas al mes, tengo que agotar un inventario de 30 a 40 mil cajas en la semana, esa es nuestra capacidad de almacenamiento para

luego nuevamente abastecemos; sin embargo, siempre tenemos fruta, pero si la tenemos que rotar en una semana, porque si lo hacemos la siguiente semana ya es pérdida.

**9. ¿Qué aspectos considera importantes en la calidad del producto?  
(precio, higiene, tamaño, frescura, apariencia)**

Primero la durabilidad, que la fruta tenga una presión alta, por eso compramos Dole porque la fruta es muy durable, una manzana gala en percha le puede durar en un supermercado unos 4 meses. Luego la apariencia un color agradable, que no tengan daños, que no este golpeada, que esté fresca no deshidratada para que la fruta en percha se mantenga sana y esa es la garantía que damos a nuestros clientes.

**10. ¿Cuáles es el precio promedio por tipo de fruta que vende?**

El precio varía de producto a producto, tenemos fruta de 35 dólares, 30 dólares otra de 18, 19, 14 dólares entonces nuestro precio promedio es de 20 dólares.

**11. ¿Cuáles son los estándares de calidad que usted maneja para mantener la fruta en óptimas condiciones?**

Lo primero es que nosotros importamos con cámaras de frío a una temperatura entre -5 a 5, entonces todo esto esta controlado desde Chile, al momento que cambia la temperatura, esto nos da una alerta que los técnicos desde Chile solucionan en su momento, revisamos acá la temperatura y como tenemos que paletizar y como debemos almacenar también porque no toda la fruta puede esta junta. Por ejemplo, la naranja y los carozos no pueden estar juntas porque se produce una pudrición; en cambio manzana y pera si puede estar junta, entonces tratamos de que si están en la misma cámara se encuentren paletizados en diferentes zonas.

**12. ¿Quiénes son sus principales clientes?**

Nuestro principal cliente y el más fuerte es Corporación Favorita, porque le importamos directamente desde Estados Unidos la naranja y desde Chile las

manzanas, uvas, lo que sea; es nuestro principal cliente porque nos compra por contenedores. Luego tenemos los mercados, mercado mayoristas a nivel nacional.

**13. ¿Cuál es la participación del mercado del sector de venta al por mayor de fruta importada en el Ecuador, y qué proyecciones de crecimiento tiene el sector?**

Actualmente nuestra participación en el mercado es un 40 o 50% en el mercado, abarcamos casi todos los clientes porque la población sigue creciendo entonces cada año nos proyectamos crecer un 20%. La gente adopta otras costumbres, comienza a alimentarse bien y demás; pero también debemos ver cómo va la economía del país, porque si sigue decayendo nosotros dejamos de importar un poco, claro que la fruta nunca se va a dejar de consumir, pero tal vez se podría minorar la importación, las ventas y por ende las utilidades.

Este año se ha mantenido igual que el año anterior en crecimiento, no ha crecido sino ha disminuido las ventas un 5%, por la inestabilidad del país, los despidos, la economía en sí. Para los próximos años con la baja del petróleo y la crisis sanitaria si tendiese a decrecer un poco.

**14. ¿Cómo ha afectado la emergencia sanitaria por el COVID-19 al sector y a su empresa?**

En realidad, estos meses no ha afectado porque todo lo hemos importado se ha vendido, ya que la fruta es un producto de primera necesidad y la gente ha seguido consumiendo con regularidad, incluso puedo decir que ha aumentado en estos dos meses, un pequeño incrementado de las ventas un 2% más de lo proyectado. Pero como te digo nos toca esperar como sigue la economía del país, también recién vamos un mes de cuarentena, y si siguen así las cosas vamos a tener problemas a futuro. Respecto a la demanda de fruta ya está cubierta por los actuales clientes, puesto que para la comercialización de fruta hay que saber muchas cosas sobre fruta, porque con la fruta importada, la que

entra de contrabando de Perú y Colombia, más la producción de la fruta nacional, a veces ya no hay cabida para un nuevo importador.

**15. ¿Qué estrategias ha pensado usted implementar en su empresa para enfrentar las consecuencias de la emergencia sanitaria?**

Lo primero es recuperar cartera, recuperar su capital, no expandir el crédito sino más bien tratar de vender de contado, clasificar a los clientes entre los que son buenos pagadores y los que no, bajar crédito y tratar que con lo que se viene importar un poco menos, pero vender el margen establecido sin pérdida.

**16. ¿Cuál cree que sea el panorama de crecimiento del sector de importación y venta al por mayor de fruta en el Ecuador?**

Bueno, tendríamos que esperar a ver hasta cuando se va esta situación de la emergencia sanitaria y dependiendo de eso vamos tomando decisiones, pero si esto dura 6 meses, 8 meses o 1 año, muchos de los importadores van a quebrar, porque puede darse el caso que algunos clientes fallezcan y se pierde ese dinero ya que esas deudas no se podrían cobrar a los que se les otorga los créditos. Entonces esperando que el país se vuelva a recuperar, podríamos hablar de un crecimiento o no en el sector.

Respecto al tamaño del mercado de fruta importada entre todos los importadores se importa entre todas las variedades unas 150 a 170 mil cajas de fruta en la semana; siendo un país más pequeño que Colombia, consumimos o importamos más fruta que ellos.

Gracias Sindy por su tiempo, su intervención ha sido muy valiosa para culminar mi trabajo de tesis.

## **ANEXO 10: TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA EXPERTO EN ECONOMÍA 1**

**Entrevistado:** Econ. Andrés Egas

Buenas tardes Econ. Egas, le agradezco por su tiempo para poder realizar esta entrevista e indicarle que esta es una entrevista para fines netamente académicos que ayudará a complementar mi tema de titulación que es un Plan de Negocios para una empresa distribuidora de fruta importada en la ciudad de Quito; y al respecto le voy a hacer una serie de preguntas como experto en economía.

### **1. ¿Cómo esta afectando la crisis por la Emergencia Sanitaria a la economía del país?**

Bueno realmente hay que analizar algo que siempre se supo en los mercados internacionales y no es la excepción en el mercado nacional ecuatoriano, la crisis sanitaria evidentemente iba a desembocar en una crisis política y financiera por las condiciones y las particularidades que exige en sí la crisis sanitaria sobre todo esta medida de cuarentena que las personas y las familias se queden en sus casas para evitar que la tasa de contagios suba.

Así mismo, se sabía que esta crisis sanitaria podría desembocar en una crisis financiera evidentemente a nivel mundial; por ende ¿cuál es el caso o cuál es la realidad ecuatoriana? Pues que esta crisis financiera golpeó mucho más fuerte en nuestro país por la realidad del mismo ya que el sistema económico y la política económica que se ha venido dirigiendo en éste, no los últimos 5 años sino desde hace más de dos décadas, me atrevería a decir entonces en ese sentido obviamente la situación económica se pone muy crítica y obliga al Estado también a tomar decisiones sobre la marcha, que si no son las adecuadas podrían golpear peor en la calidad de vida de la población; pero si son las adecuadas podrían de alguna manera tener un colchón donde aterrizar.

Recordemos que la política económica que se ha manejado desde hace más de 10 años con el anterior gobierno era dedicada al gasto publico, concentrada a un gasto público que de alguna manera la inversión pública efectivamente genera

fuentes de trabajo genera nuevos empleos, dinamizar la economía; pero yo considero que sí se debió haber pensado también en el ahorro, justamente para este tipo de momentos. En esta crisis económica y sanitaria que se está dando actualmente en el país, estamos viendo los resultados, los cuales desemboca en un nivel de desempleo sumamente alto, ni siquiera porque el exministro del trabajo Andrés Madero quiera desmentir esto, diciendo que es un empleo inadecuado en que se ha caído, es falso. Como le llaman en cualquier parte del mundo es desempleado.

El desempleo golpear sobre todo a las familias de clase de social media y de clase social baja porque también las actividades informales como la construcción la venta informal de cualquier tipo de producto también ha caído fruto de la emergencia sanitaria. Obviamente está es nuestra realidad y es una realidad bastante compleja, pero como digo habría que esperar a ver las medidas que se toman también desde el ejecutivo y con el apoyo de la función legislativa porque sin el apoyo de la función legislativa poco nada se podrá hacer.

## **2. ¿Qué le hace diferente a esta crisis a las diferentes crisis que se han vivido?**

Justamente hace pocos días escuché una entrevista que se le realizó a Augusto de la Torre, ex Gerente General del Banco Central del Ecuador, de hace muchísimo tiempo atrás, en la cual él mencionaba que esta crisis no es ni siquiera como la crisis de 1999 previa a la dolarización, ya que esta crisis ha profundizado mucho más, y yo estoy totalmente de acuerdo en este tema, que esta crisis no ha sido vista ni en el 86, en el 90, ni en el 99 cuando se congelaron los depósitos, cuando se decretó el feriado bancario y cuando derivó en el proceso de la dolarización; puesto que es un proceso mucho más complejo porque, por un lado no tenemos los mecanismos suficientes, ya que no podemos decir bueno vamos a comenzar a producir desde el día de mañana en las actividades comerciales en el trabajo informal, en el trabajo formal; porque también nos obliga la crisis sanitaria del país a estar de alguna manera así, encerrados en los hogares, a permanecer en la casa para cuidar también la salud

pública y no colapsar como ya sucedió en la ciudad de Guayaquil por ejemplo o como es la realidad de otros países, para no colapsar el sistema sanitario.

Entonces si es una crisis bastante particular porque por un lado estamos bastante complicados con balanza comercial, más ahora con la caída en el precio del petróleo, y por otro lado no nos podemos levantar inmediatamente porque estamos también afrontando la crisis sanitaria.

En nuestro país, en los países en vías de desarrollo, esta crisis sanitaria profundiza aún más las barreras sociales que se tienen, y eso es lo que está pasando en nuestro país; más no es así la realidad de Colombia o de Perú, basta ver a Perú la cantidad de dinero que está inyectando a su economía porque Perú tenía unas reservas altísimas producidas desde hace varios años. Lamentablemente no es la realidad ecuatoriana, entonces repito que esta particularidad de esta crisis del 2020 dada la situación económica no la hemos vivido nunca en la historia. Basta incluso con decir que el precio del barril de petróleo llegó a un nivel jamás visto en historia para entender que esta crisis es completamente distinta a las anteriores que se han producido en el Ecuador.

### **3. ¿Cuál es su opinión sobre la propuesta del Gobierno frente a la crisis del país además de la emergencia sanitaria?**

Hace pocos días de ejecutivo remitió a la Asamblea este proyecto de Ley Humanitaria, que motiva justamente la solidaridad para enfrentar el impacto del Coronavirus. Primero hay que analizar con cuidado que hay cosas interesantes, hay cosas que tal vez no son buenas para la economía y hay otras cosas que se podrían mejorar, a fin de que se les pasó.

Desde mi punto de vista, por ejemplo, de alguna manera si se protege a los arrendatarios dándoles algún tipo de beneficio, lo cual de alguna manera fortalece el tema o la famosa frase que hemos visto con el permanecer en casa; pero también habría que analizar ¿cuál es la situación socioeconómica de la persona que está arrendando?, porque recordemos que en nuestro país más del

50% de la población tiene un departamento o tiene un bien inmueble gracias a un préstamo hipotecario. Obviamente, sí por un lado protegemos al arrendatario ¿cuál es el beneficio para el arrendador? Entonces tal vez eso en el proyecto de ley se debería reflexionar, a fin de que también se pueda emitir algún artículo respecto a la moratoria, tanto en bancos privados como en bancos públicos como es el BIESS, sobre todo con las personas que mantienen créditos hipotecarios vigentes; por un lado le damos el respaldo al arrendatario que no podrá ser desalojado durante 3, 4, 5 meses o el tiempo que dure la crisis; pero por el otro lado, a las personas que recibe ese beneficio del arriendo, estamos diciendo que si tienen que pagar sus cuotas mensuales y que no están exonerados. Si bien es cierto, los bancos han adoptado para esto muchas políticas, sí sería bueno que conste en el mismo proyecto de Ley Humanitaria.

Otro de los mecanismos bastante criticados por el actual gobierno del presidente Lenin Moreno, ha sido con respecto a los servidores públicos, ya que de alguna manera se pide hacer una contribución al servidor público y al servidor privado; pero recordemos que al servidor público ya se le ha venido anunciando en varias cadenas en los medios de comunicación, respecto a una reducción del salario y a una reducción del tamaño del Estado que ha crecido irresponsablemente.

Habría que analizar, no se pueden utilizar así las palabras, a mi entender hasta irresponsable porque habría efectivamente que ver ¿cuál es el mayor porcentaje de la nómina de todo ese porcentaje que ganan? ¿quiénes son médicos, enfermeras, policías, todo lo que tiene que ver con el personal de salud y el personal de educación, para efectivamente después de hacer ese análisis, decir se está gastando mucho, se está gastando poco, hay que incrementar o hay que disminuir el tamaño del Estado, porque no nos podemos equivocar y decir el día de mañana cerramos los hospitales; cosa que ya le está pasando factura al actual gobierno por las políticas que ya ha venido implementando respecto a la desvinculación en el personal de salud y ahora atravesamos una crisis sanitaria sin haber tenido el cuidado del caso, gravísimo ese tema. Entonces que no nos vuelva a pasar es cuestión de que se analice el porcentaje del famoso gasto

público en sueldos y salarios para que el día de mañana no atravesemos una crisis en educación o una crisis en seguridad. Por eso digo que estas cuestiones no tienen que ser dichas de manera irresponsable.

Adicionalmente, me permitiría también reflexionar respecto de esta famosa tabla de aporte que el trabajador tanto el público como el privado va a tener que aportar si es que sus ingresos mensuales son desde \$500 dólares. Sí habría que reflexionar ¿cómo le pides una contribución a la persona que en estos momentos está sin trabajo o que ha estado sin trabajo durante 6, 8, 10 meses y que apenas en enero o febrero ingresó a trabajar? Y ya se les pides una colaboración. Eso prácticamente, es decir, colabóreme porque yo “Estado” no tengo para cubrir el hueco fiscal que me generó el anterior gobierno, que me generó este gobierno, que no manejé bien o lo que sea. Si hubiera que analizar también que el consumo se está reduciendo y si el consumo está reduciendo la demanda agregada del país es la que se está viendo afectada y al verse afectada también el tema de la recaudación para el gobierno vía impuestos no está llegando. Entonces de alguna manera el gobierno nos está diciendo se ve a lo que usted ya no está consumiendo de mes a mes porque yo necesito, porque sino mis cuentas fiscales nunca me van a cuadrar.

Por último me quisiera referir también al famoso pago de la deuda externa o el pago que se dio hace más o menos 3 semanas por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, si bien es cierto eso fue acogido de una buena manera, no significa que nos han dado una excepción de no pago, al contrario eso significa que han visto con buen interés al Ecuador y que le excepcionan aproximadamente unos dos meses para que posterior a ese tiempo comience a realizar sus pagos; porque eso es lo que es una deuda externa con un organismo multilateral o con otro país cuando se adquiere una deuda. Yo tengo una deuda pago el capital y luego tiene que pagar más intereses. Entonces sí habría que ver en estos momentos el poder de negociación que tiene el Ecuador con los demás países, el poder de negociación que tienen la Cancillería, el Ministerio de Finanzas, el vicepresidente y todas las demás autoridades con los otros

organismos o a través de quién podemos de alguna manera sentarnos a negociar este tema.

#### **4. ¿Cómo puede afectar la caída del precio del petróleo a los diferentes sectores económicos del país, principalmente al sector de venta de fruta importada?**

Primero, recordemos que la gran crisis es la sanitaria y esto le pone también una restricción al tema de productos alimenticios y segundo viene ahora el tema de la de la de la crisis económica que actualmente estamos afrontando jamás y creo que vuelvo a ser repetitivo, jamás en historia se visto un precio tan bajo del barril del petróleo producido.

Sea entrevistado a varios expertos en el tema incluso se ha recomendado a analizar la posibilidad de dejar el petróleo bajo tierra, eso tiene un costo, pero habría que ver si ese costo puede ser asumido por el Estado, el hecho ya de no explotar tiene un costo; pero frente a las condiciones actuales el precio del barril de petróleo al que llegó antes de ayer si mal no recuerdo, el lunes 20 abril, habría que analizar si es una medida conveniente.

Otra de las medidas esperadas, creo yo por el 90% de la población ecuatoriana, era que se proceda con el retiro del subsidio al combustible tanto a gasolina extra como al diésel sin reparos algunos, se ha indicado que se ha preparado un proceso focalizado porque eso realmente aliviaría un poco la presión fiscal que tiene la economía. Esto incide efectivamente en el giro de negocios que usted está tomando para el proyecto de su tesis, porque obviamente todas las economías están en este momento en un proceso de recesión, todas las economías están analizando muy bien cada paso a tomar; ya que todo el recurso lo tratan de destinar para inversión pública o para el sector salud frente a la emergencia sanitaria que esta viviendo el mundo. Entonces habría que analizar si dentro de las negociaciones con los sectores estratégicos, existen estos mecanismos para generar algún acuerdo con los otros países frente a la fruta importada, caso contrario realmente la situación si se va a poner complicada.

Además, habría que analizar que la fruta importada siempre tiene un costo superior a la fruta local, y lamentablemente en economía y en este panorama que actualmente se está viviendo, el precio siempre es mandatorio para todos los productos, ya que en función del precio si es más caro o es más barato, lo consumo o dejé de consumir y siempre va a existir bienes sustitutos y en el caso en el caso particular de la fruta importada su bien sustituto es la fruta local. Entonces si yo no accedo al supermaxi a comprar manzana verde, uva verde o cualquier producto yo acepto ir al mercado mayorista a comprar la fruta porque el precio me distingue, y si además de eso estoy perdiendo el empleo. Si además de eso a mí me están metiendo un impuesto para reducirme el salario o para hacerme un descuento; y además mi pareja y mis hijos no tienen trabajo, entonces yo obviamente tengo que reducir cierto tipo de consumos y posiblemente uno de esos consumos sea la fruta importada.

**5. ¿Cuáles son las perspectivas económicas para el Ecuador y cómo esto repercutirá en el desarrollo del sector comercial, en especial la venta al por mayor de fruta importada?**

Claro hay que analizar esto muy cuidadosamente, si bien es cierto ahorita estamos entrando en el principio de una grave crisis económica, ha caído el precio del petróleo a la fecha del lunes 20 de abril; también habría que revisar que el 21 hubo una leve recuperación, lamentablemente en este momento los países están detenidos todos están metiendo mano de sus reservas nadie esta comprando entonces eso lo retiene; pero en mi forma particular de ver a este momento no existe una guerra civil no existe una guerra, de tal modo que una vez que podamos atravesar esta crisis sanitaria, la economía seguramente empezará su proceso de recuperación. Ese proceso de recuperación de ninguna forma será inmediato sino lento, estamos hablando de que sería un horizonte de tiempo entre los 3 y 5 años que tardaremos para recuperar la economía a lo que posiblemente otros países ya lo estaban manejando a nivel mundial. En nuestro país seguramente ese tiempo será más complicado y seguramente tendremos que hacer muchísimos más esfuerzos y habría que precautelar justamente estos

negocios, estos emprendimientos de la fruta importada porque finalmente tienen ya un público objetivo. Además, que las grandes cadenas de supermercados siempre van a tener este tipo de abastecimiento, entonces con quien se debería hacer este tema de generar estrategias es justamente con ellos, con el Ministerio de la Producción, con las cadenas de supermercados; a fin de que se puede llegar a un buen entendimiento, tal vez en términos de precios, de tal manera que las empresas también puedan pagar a sus empleados, las cadenas de supermercados no pierdan y la población tenga el acceso a estos productos para seguir consumiendo, tal vez en menor cantidad; por eso es lo que me refería si disminuye la cantidad obviamente el precio también tendería a disminuir, tendría que moverse el precio o al menos tendrían que buscar un nuevo punto de equilibrio que les beneficie a los supermercados, los costos intermediarios y a las empresas que comercializan esta fruta importada que les permite también generar un beneficio para poder pagar a sus empleados.

Para mí estamos llegando a una economía de ajustes, muchos han dicho que este es una economía de guerra y yo creo que es una economía de ajuste. A qué me refiero, en el sentido de que yo pueda proveer, yo pueda pagar y yo pueda cumplir con mis obligaciones en ese punto de equilibrio es en donde deberíamos permanecer o quedarnos un momento mientras continua la recuperación progresiva del país y recordemos que va a ser muy lenta, sobre todo en nuestro país; puesto que no teníamos ahorros, las reservas son muy bajas y sí eso por decir que tenemos reservas. Se ha beneficiado a un gasto público bastante fuerte en los últimos años, entonces sí habría que realmente ir con cuidado y ver cómo va fluctuando la economía futura entonces nos tocaría esperar.

**6. ¿Qué estrategias viables se podrían aplicar para activar nuevamente el sector comercial, en especial la venta al por mayor de fruta importada?**

Recordemos que hay cosas que pueden estar a nuestro alcance, pero también hay otras cosas que no están a nuestro alcance y unas de ellas es en este momento en esta crisis sanitaria, repito el concepto fundamental estamos en una

crisis, nosotros no hemos pasado la crisis sanitaria, como por ejemplo China, que ya pasó o ya ha superado de lejos la crisis sanitaria, ahorita tal vez emprende una crisis económica. Nosotros estamos en medio de la crisis, de ahí nos queda la crisis económica. Frente a eso, esperemos que en el caso particular de la fruta se generen alianzas estratégicas con los países de donde venía la fruta. Tener reuniones con Cancillería y con el Ministerio de Producción para vivir y es una suerte de negociación también con los grandes comerciantes del país, cuánto yo puedo reducir mis ganancias porque siempre se tiene un margen de ganancia, cuánto yo puedo reducir ese margen de ganancias para negociar con otros países; a fin de tener buenos acuerdos que me permitan reactivar la economía. Si todos nos vamos por el canal de ganar y nadie va a ceder, no se va a poder realmente visualizar un panorama favorable. A que me refiero, si el gran comerciante, el gran importador del mercado de frutas no están dispuestas a reducir su margen de ganancias, en beneficio de sus propios empleados y de su propio negocio; a fin de generar alianzas estratégicas en otros países, entonces no vamos a salir de esta situación fácilmente porque esta crisis no le está afectando solamente a Ecuador, sino también está afectando a todo el mundo, a nuestros países vecinos a Perú, a Colombia, a Chile, a Venezuela, Argentina, Brasil; entonces cuando yo voy a negociar algún tema es un ganar-ganar, y en ese ganar-ganar, no necesariamente los dos tienen que salir con beneficios económicos altos. Puede haber un ganar-ganar, con beneficios económicos que sean conscientes y que les permita mantener a flote las empresas.

#### **7. ¿Qué fuentes de financiamiento se podría recurrir para que un negocio pueda afrontar la crisis por la emergencia sanitaria?**

Con toda seguridad, se tendría que revisar en primera línea a los bancos públicos, a los bancos estatales. Actualmente, la Corporación Financiera Nacional, el Banco de Fomento o BanEcuador dan créditos para la reactivación productiva, sobre todo de las pymes, las medianas y grandes empresas para todos tienen su segmento. Digo principalmente a la banca pública, porque de alguna manera también es un incentivo al Estado, porque recordemos que los bancos incluso en el 2019 ya tuvieron una ganancia extraordinaria, entonces los

bancos no van a quebrar, no están en riesgo y no hay posibilidad de que el día de mañana se decrete un feriado bancario, entonces ellos de alguna manera están bien, pero sí habría que analizar la situación posterior en la banca pública. Se puede acceder a buenos créditos, podría negociar buenas tasas de interés para que de esa manera un poco puedan subsistir estos negocios con los empleados sin reducir más el tamaño de los de los negocios; a fin de que puedan salir un poco a flote después de esta crisis.

**8. ¿Cómo se puede planificar financieramente para un escenario optimista y un escenario pesimista? ¿Qué variables se deberían considerar?**

Yo creo que el tema siempre cualquier compra que realicen los usuarios siempre vamos a preferir que hayan beneficios, descuentos y nuevamente ahí va el tema del poder de negociación que tengan las empresas, las cadenas distribuidoras de fruta importada para poder lograr que el precio pueda disminuir y se acople a la nueva realidad económica que está viviendo el país, que los empleados de estas cadenas también se acoplen a un nuevo salario, que los costos de producción también se acoplen, es todo un mecanismo pero es eso versus no hacer nada y luego terminar perdiendo porque viene otro qué hace eso y me gana y me saca del negocio. Entonces creo que siempre se puede manejar un poco estos beneficios, estos descuentos, estas promociones, el beneficio adicional que le doy yo a temas del cliente generando alternativas. En un escenario pesimista, realmente es que la situación de crisis sanitaria en el Ecuador no ha pasado y se ha visto bastante compleja en una ciudad en particular; los expertos en salud dicen que en Quito aún no se ven los peores efectos, que aún falta ya vamos 6 semanas de para, a que nos llevará esto, cuanto tiempo más falta, qué pasa si la población inmediatamente retoma sus actividades con regularidad a partir de la siguiente semana, a qué nos conduce eso, a tener picos más altos de la enfermedad, que tengamos pérdidas de vidas humanas, mayores pérdidas económicas.

Entonces a qué nos conduce todo esto, a un desolador panorama. Realmente en el país no quisiéramos que llegue ese tema, no quisiéramos es escenario;

más bien haz como debemos ser que siempre exista un escenario favorable. Entendiendo que los indicadores que van a hacer mandatorio o más relevantes, será el tema de mis ingresos frente a mis gastos, de que yo pueda pagar efectivamente a mis empleados y de que yo pueda mantener los costos de producción.

Recordemos que al usuario le gusta la calidad la calidad del producto, porque no podemos argumentar que estamos en una crisis para que yo disminuya calidad del producto. El usuario principalmente ve dos cosas cuando hace la compra de cualquier alimento, en este caso particular de fruta importada; buen precio y buena calidad. Mal precio y mala calidad, no existe negocio esas son un poco las observaciones en cuanto a las preguntas que usted me ha podido realizar, espero haber podido solventar o si tiene alguna duda adicional me indica.

Más bien, muchísimas gracias me quedó bastante claro y gracias por las acotaciones que usted ha realizado, las reflexiones que se han tomado en cuenta, por su tiempo muchísimas gracias y por darme la oportunidad de contar con su colaboración para desarrollar mi tema de investigación.

## ANEXO 11: MATRIZ DE PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO DE MERCADO

### Matriz de Participantes de las entrevistas

Nro.	Nombres	Empresa	Cargo
1	Ing. Ítalo Zambrano	Frutera Don Marcos FRUDONMAR S.A.	Accionista principal de la empresa
2	Ing. Sindy Robles	Transmariner S.A.	Jefe Administrativa y Comercial
3	Mg. Andrés Egas	Secretaría de Educación, Recreación y Deporte	Asesor

### Matriz de Participantes de las encuestas

NRO.	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO QUE DESEMPEÑA	CATEGORÍA DE NEGOCIO
1	Yolanda Vásquez-Distribuidora V&V	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
2	N'tea	Propietario/a	Blends gourmets
3	Canapé - Catering y eventos	Propietario/a	Catering
4	Catering Cumanda	Propietario/a	Catering
5	VÍVERES y FRUTAS SANTI	Propietario/a	Tienda Independiente
6	Caterfood	Jefe de compras	Catering
7	Surtifrut	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
8	Andrés Andrade	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
9	Santamaría	Jefe de compras	Supermercado
10	Corporación Favorita C.A.	Jefe de compras	Supermercado
11	Food Express	Propietario/a	Catering
12	Daniela Egas	Propietario/a	Tienda Independiente
13	EL SURTIDOR	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
14	Ramiro López	Propietario/a	Tienda Independiente
15	Distribuidora Carlitos	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
16	Distribuidora Vásquez	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
17	Valeria Gómez	Propietario/a	Catering
18	CORPORACIÓN EL ROSADO S.A	Jefe de compras	Supermercado
19	CORAL HIPERMERCADOS	Jefe de compras	Supermercado

20	Tiendas Industriales Asociadas TIA	Jefe de compras	Distribuidor Mayorista
21	Frutas Selectas	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
22	La Campana	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
23	Nancy Narváz	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
24	Patricia Simbaña	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
25	Manuel Guamán	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
26	TIA S.A.	Jefe de compras	Supermercado
27	Rodrigo Ninasunta	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
28	José Ninasunta	Propietario/a	Distribuidor Mayorista
29	TECFOOD	Jefe de compras	Catering
30	Juan Pillataxi	Jefe de compras	Distribuidor Mayorista

## ANEXO 12: COTIZACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

**ISRAEL SILVA**  
DISEÑO · WEB · UI · UX

☎ (+593) 987930260

✉ info@q-ideas.com

Mayo 04, 2020

Cantidad	Producto	Precio unitario	Valor total
1	Creación de un sitio web E-Commerce en wordpress*	\$ 1800,00	\$ 1800,00
2	Dominio y hosting con certificación SSL (anual)	\$ 145,00	\$ 145,00
3	Identidad Corporativa	\$ 500,00	\$ 500,00
4	Video Marketing ( pack 5 videos anuales)	\$ 2800,00	\$ 2800,00
5	Posicionamiento CEO anual	\$ 960,00	\$ 960,00
6	Posicionamiento SEM anual	\$ 1020,00	\$ 1020,00
7	Publicidad y manejo de Redes Sociales Anual	\$ 2400,00	\$ 2400,00
		Subtotal	9625
		<b>TOTAL</b>	<b>9625</b>

### Notas Importantes:

**Forma de pago:** 50% al inicio de la contratación. 50% a la entrega final del producto.

**Duración de la cotización:** 15 días después de la fecha detallada al inicio de esta cotización.

**Privacidad:** Los precios detallados aquí son exclusivos para la persona o empresa que recibe la cotización y no se deben difundir.

**ING. ISRAEL SILVA**

DISEÑADOR UI, UX

