

*no/a.*

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN  
Y EXPORTACIÓN DE UVILLA AL MERCADO  
DE MIAMI, ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía

Ing. Edmundo Francisco Cortez Granda MBA

AUTOR

JUAN GERARDO SALGUERO CAJAS

AÑO

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de uvillas al mercado de Miami, Estados Unidos; a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Gerardo Salguero Cajas en el semestre 2020-20, 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".



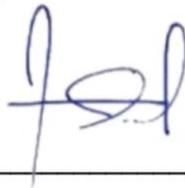
---

Edmundo Francisco Cortez Granda MBA.

C.C. 171244239-9

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de uvilla al mercado de Miami, Estados Unidos; a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Gerardo Salguero Cajas en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



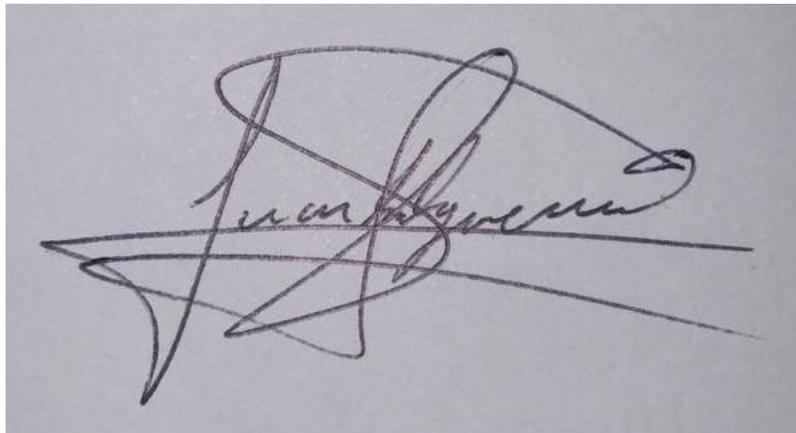
---

Msc. Edison Fabián Suárez

C.C. 040071363-2

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.”

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is highly stylized and cursive, appearing to read 'Juan Gerardo Salguero Cajas'.

---

Juan Gerardo Salguero Cajas  
C.C. 172410636-2

## RESUMEN

Las tendencias de consumo actuales en países del primer mundo, han permitido que varias costumbres y parte de la cultura de los países tercermundistas destaquen y logren posicionarse en el mercado, como opciones únicas y que ofrecen un valor agregado único entre las opciones que como cliente pueden encontrar.

El presente proyecto analiza la rentabilidad de una empresa que se enfoca en producir y exportar uvillas desde el Ecuador hacia Estados Unidos. Para lo cual, se han determinado ciertas variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas, que influyen en el desarrollo del mismo, tanto en el entorno de Ecuador como en el de Estados Unidos; sin embargo, las variables a favor del proyecto han permitido deducir que el ambiente en el cual se plantea desarrollarlo es el ideal para obtener resultados favorables del mismo, y que pueda ser rentable a futuro.

Se obtuvo información que permitió apreciar que el proyecto cuenta con gran aceptación en el mercado objetivo ya que la oferta actual no cubre las necesidades de los clientes que buscan opciones saludables para su alimentación. Permittiéndonos analizar que la oportunidad de negocio del presente proyecto radica en la posibilidad de ofrecer un producto de cualidades exóticas, en un mercado que se encuentra en búsqueda activa de este tipo de bienes. Tomando en cuenta los resultados financieros se obtuvieron números favorables que aseguran la rentabilidad del proyecto aún en una proyección de 5 años, dando a entender es un proyecto en el cual resulta invertir y esperar resultados positivos a corto y mediano plazo.

Es así que el mismo resulta factible, ya que este proyecto maneja varios recursos necesarios para lograr desarrollarse en un país, y poder extenderse a otro sin lograr perdidas debido a la demanda esperada y como esto se vera reflejado en las ventas e ingresos del proyecto.

## ABSTRACT

Current consumption trends in first world countries have allowed various customs and part of the culture of third world countries to stand out and achieve a position in the market, as unique options and offering added value among the options that a customer can find.

This project analyzes the profitability of a company that focuses on producing and exporting uvillas from Ecuador to the United States. For which, certain economic, social, political and technological variables have been determined that influence its development, both in Ecuador and in the United States; however, the variables in favor of the project have allowed us to deduce that the environment in which it is planned to be developed is the ideal one to obtain favorable results from it, and that it may be profitable in the future. Information was obtained that allowed us to appreciate that the project has great acceptance in the target market since the current offer does not cover the needs of customers who are looking for healthy food options. Allowing us to analyze that the business opportunity of this project lies in the possibility of offering a product with exotic qualities, in a market that is actively searching for this type of goods.

Taking into account the financial results, favorable numbers were obtained that ensure the profitability of the project even in a projection of 5 years, implying it is a project in which it turns out to invest and expect positive results in the short and medium term. Thus, it is feasible, since this project will manage various resources necessary to develop in one country, and be able to extend to another without achieving losses due to the expected demand and how this will be reflected in the sales and income of the project.

## INDICE

<b>1 INTRODUCCION</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo.....	2
<b>2 ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Análisis PEST.....	3
2.1.2 Análisis Porter.....	12
<b>3 ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	21
<b>5 PLAN DE MARKETING</b> .....	22
5.1 Estrategia general de marketing.....	22
5.2 Mix de marketing.....	25
<b>6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	37
6.1 Misión.....	37
6.2 Visión.....	37
6.3 Objetivos.....	37
6.4 Estructura legal.....	38
6.5 Diseño organizacional.....	38
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	47
7.1 Proyección de ingresos.....	47
7.2 Inversión inicial y capital de trabajo.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados.....	51
7.4 Proyección de flujo de caja.....	52
7.5 Indicadores financieros.....	55

8 CONCLUSIONES GENERALES.....	57
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS.....	64

## 1.- INTRODUCCIÓN

### 1.1.-Justificación del Trabajo

El sector agrícola en Ecuador se ha diversificado en los últimos años con nuevas exportaciones a varios países de diferentes frutas como maracuyá, pitahaya y entre estas frutas exóticas la uvilla que en el exterior es mas conocida como Golden Berry. La ventaja competitiva es el clima, la calidad de suelo en donde se producen y el hecho de que existen pocos países productores de la misma. Por tal motivo el presente plan de negocio busca determinar la factibilidad de crear una empresa que se dedique a la producción de uvilla en la Ciudad de Quito para su exportación a Miami, Estados Unidos. Se toma en cuenta una reciente acogida a la uvilla ecuatoriana ya que en diciembre de 2019 fue la primera exportación de uvilla a Estados Unidos después de 11 años de negociaciones con el departamento de agricultura de Estados Unidos. Adicionalmente este producto se considera fruto exótico y así encaja en la estrategia que propone incrementar la exportación de productos agrícolas no tradicionales, se conoce que anualmente se exportan un promedio de 14 mil toneladas de uvilla a varios países de Europa y Asia al momento.

Debido a que en el mercado estadounidense crece la demanda de artículos no tradicionales nos hemos visto en la necesidad de empezar a diversificar la oferta de productos en el Ecuador entre estos productos exóticos como pitahaya y uvilla y como el Ecuador es un país rico en recursos que nos ayudan en producción agrícola nos enfocamos en producir physalis peruviana.

Por último, con este plan de negocios de producción y exportación de uvillas a la ciudad de Miami queremos expandir el alcance de las frutas exóticas ecuatorianas a mas mercados mundiales en este caso Estados Unidos entregando la mejor calidad para así obtener una buena reputación en el mercado.

### 1.1.1-Objetivo General

Definir la viabilidad del plan de negocios para la producción y exportación de uvilla al mercado de Miami Estados Unidos.

### 1.1.2- Objetivos Específicos

- Analizar el entorno utilizando metodologías de investigación como (PEST Y PORTER) y así establecer la situación de la industria.
- Definir el mercado objetivo de uvilla en Miami Estados Unidos estableciendo las características del cliente.
- Definir las estrategias de Marketing para la correcta promoción y difusión del producto.
- Definir los procesos logísticos para la exportación del producto a Miami EE. UU.
- Realizar el análisis financiero indicado para determinar si existe rentabilidad en el plan de negocio.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis del entorno externo

Para la ejecución del análisis externo utilizaremos el modelo PEST el cual estudia los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico para determinar la influencia externa para el sector en estudio.

El CIIU del producto a exportar es el A0125.01 ya que entra en el cultivo de plantas perennes precisamente uvillas y no se le realiza ninguna alteración o proceso de preservación.

- A012 Cultivo de plantas perennes
- A0125 Cultivo de otros frutos y nueces de arboles y arbustos
- A0125.0 Cultivo de otros frutos y nueces de arboles y arbustos
- A0125.01 Cultivo de bayas grosellas, grosellas espinosas, kiwis, frambuesas,

fresas (frutillas), moras, mortiños (arándanos), uvilla y otras bayas

### 2.1.1 ANÁLISIS PEST

Ecuador

Tabla No.1

Muy Positivo	
Positivo	
Negativo	
Muy Negativo	

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político	Ecuador al momento no cuenta con acuerdos comerciales con Estados Unidos, pero se empiezan a negociar. “En abril de 2020 se dará un segundo paso importante en la intención de Ecuador y Estados Unidos de iniciar negociaciones para un tratado comercial (Grupo El Comercio)”		X	
	Tomando en cuenta el gobierno del presidente anterior podemos afirmar que el país tiene estabilidad política ya que su gobierno duro 10 años y el gobierno del mandatario actual Lenin Moreno cumplirá tres años el 24 de mayo, pero la aceptación es mínima y esto se debe a decisiones políticas, por alianzas con grupos importantes de derecha y por acuerdos con el FMI. El gobierno se desliga de objetivos hacia los cuales se dirigía el país en el anterior gobierno.		X	



<p>Inflación: la inflación del país se encuentra en una contrastante disminución desde el año 2014 a excepción del año 2018 a 2019 en el cual presento un aumento de -0.224 a +0.266 y el primer trimestre del 2020 se registra una inflación de 0.230. esto refleja una inflación moderada que nos permite proyectar los precios y proporciona un entorno favorable para iniciar un emprendimiento.</p>					X
<p>Balanza Comercial: la balanza comercial del Ecuador no tiene un patrón constante el durante estos 5 años únicamente en el 2016 tuvimos un superávit los restantes tuvimos déficit.</p>					X
<p>Para el año 2019, de acuerdo con el ranking Doing Business Ecuador se ubica en el puesto 123 de 190 países. A diferencia del año 2018 que estuvo en puesto 118, Doing Business es un informe que indica la facilidad para apertura un negocio o empresa en dicho país.</p>					X
<p>Para el 2019, el ingreso per cápita es de 6,344.87 USD y el sueldo básico es de 400 USD lo cual aun es alto para la región demostrando que el precio de la mano de obra es elevado.</p>				X	
<p>La partida arancelaria de la uvilla en Ecuador es 0810.90.50.00 y las exportaciones registradas a USA aun no son contabilizadas ya que la primera exportación se realizo a finales del año anterior. Un promedio aproximado de kilos exportados a USA es de 10 mil kilos hasta la fecha.</p>					X
<p>Según ProEcuador existe un comercio potencial de 1,357.2 millones de dólares en Estados Unidos para frutas y conservas. ProEcuador esta encargada de la promoción de exportaciones de productos ecuatorianos.</p>					X

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Social	Actualmente en Ecuador se encuentran desarrollando nuevos proyectos de emprendimiento relacionados a productos orgánicos cotizados en el exterior esto se debe a la facilidad de obtener buen producto debido al clima y posición geográfica según la agencia de regulación y control fitosanitario.			X
	Según el INEC el empleo pleno tuvo una disminución significativa en estos últimos años a 37.9% y un desempleo total de 4.6%.		X	
	Ambiental: en Ecuador el único documento a parte de la factura, DAE y certificado de origen es el fitosanitario que certifica la calidad y estado de los productos agrícolas que se exportan desde nuestro país por seguridad de ambas partes.		X	

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Tecnológico	La tecnología dentro la logística es bastante avanzada ya que ayuda a mantener el producto en condiciones optimas, se cuenta con bodegas y camiones con temperatura controlada y vuelos diarios a Miami. Los tractores utilizados en los sembríos sistemas de riego, herramientas administrativas con programas contables, Internet, computadores empaques, entre otros se encuentran disponibles en amplia cantidad y no es necesario recurrir a la importación de los mismos.			X

	Actualmente existen herramientas tecnológicas como redes sociales y acceso a bases de datos que permiten tener mayor contacto con clientes potenciales y de esta manera ampliar la red de contactos generando nuevos negocios en la ciudad de Miami.					<b>X</b>
--	--	--	--	--	--	----------

- PEST Estados Unidos

Tabla No.2

Muy Positivo	
Positivo	
Negativo	
Muy Negativo	

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
---------	----------	---------	---------	-------------



	EE. UU. es el país con más acuerdos comerciales a nivel mundial, es por eso por lo que está inmerso en distintas organizaciones que buscan facilitar la movilidad de mercancías y servicios alrededor de todo el mundo, pertenece entre los más importantes, a la OMC y GATT.				X
	los requisitos para el ingreso al país son en este caso solo factura, guía, FDA, fitosanitario, Bond, notificación de arribo, entry form y plant permit. El proceso es bastante largo y complicado pero una vez terminada la primera importación los papeles duran un año.			X	
	Las barreras no arancelarias incluyen certificado de origen y fitosanitario. El certificado de origen no es una obligación y tampoco nos extiende un beneficio, pero en el futuro las conversaciones pueden llegar acuerdos comerciales entre EC y USA y en ese momento si se necesitara.				X
Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad	

Económico	<p>Para el año 2019, de acuerdo con el ranking Doing Business Estados Unidos se ubica en el puesto 8 de 190 países en el ranking. A diferencia del año 2018 que estuvo en puesto 6 un descenso en el ranking, pero no una afectación grande.</p>					<b>X</b>
	<p>PIB: Cada año el PIB de la agricultura deja de ser significativo con relación al PIB total esto es porque en Estados Unidos se están alejando de la producción agrícola y se desarrolla la tecnología. El año 2016 descendió a 0,916%</p>					<b>X</b>
	<p>Para el 2019, el ingreso per cápita es de 62,641 USD y el sueldo básico es de 7.25 USD la hora lo cual es bastante alto en consideración a otros países esto significa que el poder adquisitivo también es alto y es más probable que puedan comprar el producto.</p>					<b>X</b>
	<p>Inflación: la inflación de Estados Unidos en el año 2019 fue de 1,81% y en los últimos 5 años tuvo un promedio de 1,55% lo que demuestra una inflación moderada que nos permite proyectar precios y costos a futuro.</p>					<b>X</b>





Tecnológico	<p>Según el Logísticas Performance Índice (LPI), para el año 2016 el país se encontró en el décimo puesto con un rendimiento del 92.75% de eficiencia y eficacia. Para la calidad del transporte y el servicio logístico se encontró en el 8vo lugar. La distribución interna es sencilla puesto que se cuenta con varias empresas que ofertan el servicio.</p>					<b>X</b>
	<p>Existe mucha oferta de las herramientas tecnológicas utilizadas para la comercialización en Estados Unidos como bases de datos de cliente en Miami y listas de contactos proporcionadas por los operadores logísticos entre otros.</p>					

	<p>La tecnología en cuanto a mantenimiento y registro de temperatura de las frutas a avanzado a un nivel muy alto ahora tenemos termógrafos que nos pueden indicar a que temperatura estuvo la fruta en todo el trayecto hasta su destino final y así podemos controlar fallas en la cadena logística y mantener la calidad del fruto.</p>					<b>X</b>
--	--	--	--	--	--	----------

### 2.1.2 Análisis Porter

#### Entrada de nuevos competidores (Bajo)

El capital necesario para ingresar al mercado bordea los 20.000 USD por el tipo de material y equipos agrícolas necesarios para cultivar frutos. Existen 13 pasos para constituir una empresa en Ecuador entre estos pasos se encuentran obtener permisos del municipio y la apertura de una cuenta de integración de capital. El proceso de producción y comercialización en destino es extenso ya que se necesitan profesionales y negociación internacional. La tecnología y equipos son ampliamente ofertados en el mercado. Debido a los argumentos presentados el potencial ingreso de nuevos competidores es bajo y el impacto a nuestra empresa es positivo.

#### Poder de negociación de los proveedores (Alto)

La materia prima principal en este emprendimiento es la semilla del producto agrícola el cual en este caso tiene un costo aproximado de 0.50 ctvs. el kilogramo este precio varía en base al volumen y la temporada de compra. Otra opción para la producción es adquirir la planta ya germinada, la cual tiene un costo relativamente mas alto, 0.50 ctvs. por planta, pero esto adelanta el proceso por

varios meses y nos abre mas opciones de proveedores debido a la disponibilidad de esta planta. En base el censo nacional económico 2010 existen alrededor de 21 proveedores de semillas de frutas lo que otorga un poder de negociación alto a los proveedores.

#### Poder de negociación de clientes (Bajo)

En el mercado de destino Miami-Estados Unidos, existen aproximadamente 157 empresas distribuidoras de frutas y vegetales las cuales son consideradas nuestros potenciales clientes, por lo cual se considera que el mercado es bastante amplio para la oferta de productos agrícolas y que el poder de negociación de los clientes con la industria será bajo impactando positivamente a la comercialización de la empresa. El nivel de conocimiento sobre el producto en el mercado objetivo es medio ya que los estadounidenses ya se encuentran buscando maneras de cultivarlo en el país y lo importan en su mayoría de Colombia de igual manera el cliente final o consumidor tiene pocos datos sobre esta fruta ya que solo han recibido la uvilla colombiana a las perchas de su supermercado local.

#### Productos sustitutos (Alto)

Competencia directa: la competencia directa de nuestra industria seria la uvilla colombiana que tiene las mismas características. Esta uvilla a ingresado a Estados Unidos desde el año 2015 pero la mayor parte de la producción se exporta hacia el oeste.

Competencia indirecta: se incluye cualquier presentación de la uvilla con una característica diferente como es el caso de uvilla deshidratada o en conserva.

Producto sustituto: todas las frutas calificarían como como un producto que podría sustituir a la uvilla ya que es un alimento saludable y perecible.

#### Rivalidad entre competidores (Baja)

Se ha analizado que la competencia en el mercado destino son empresas productoras que comercializan directamente en este mercado es decir sin intermediarios para llegar al consumidor final, a diferencia del proyecto en mención

cuyo objetivo inicial es la venta a distribuidores mayoristas de frutas de la ciudad de Miami.

Al momento solo existen tres productores de uvillas que exportan al Estados Unidos la principal es Golden Sweet Spirit que realizo la primera exportación de la fruta en diciembre del año pasado solo hace unos meses y enviando solo 3500 kg lo cual en el mercado de las frutas es poco esto significa que no abarcan un porcentaje significativo del mercado lo que nos deja muchas opciones a comercializar nuestro producto en USA.

### Matriz de factores externos

Tabla No.3

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Los menores de 18 a 29 años el 54% cree que el producto orgánico es mejor para la salud. Esto nos indica que los jóvenes serian un buen mercado objetivo por la tendencia de consumo.	15%	3	0.45
2. ProEcuador apoyo a los exportadores abrirse paso en el exterior poniendo a disposición de los agricultores asesoría y catalogo de clientes en el exterior.	15%	4	0.6
3. Los estadounidenses consideran a la uvilla como un fruto exótico nuevo e interesante se lo puede ver utilizado en programas de cocina como ingrediente secreto	10%	3	0.3
4. La cadena logística que utilizaremos nos permitirá un mayor control sobre nuestro producto y mayor cuidado hasta el destino final y una apertura a catálogos de clientes nuevos.	10%	4	0.4
<b>Amenazas</b>			
1. Por la crisis actual el desempleo se encuentra en 4,4% y seguirá aumentando según los expertos. Esto no es conveniente ya que no tendrán empleo	15%	2	0.3

los consumidores de nuestro producto o tendrán para otros productos básicos.			
2. Entre las políticas del actual presidente de Estados Unidos se puede evidenciar que existe la posibilidad de deshacer o truncar posibles negociaciones lo cual afecta a la industria.	15%	1	0.15
3. alcanzar niveles de excelencia en buenas practicas agrícolas es difícil ya que no existe mucha oferta de capacitaciones y para certificar la empresa se debe acudir a expertos en el exterior. Esto demoraría nuestro ingreso al mercado.	10%	2	0.2
4. una amenaza que enfrenta la empresa son las plagas y otras enfermedades que pueden afectar al fruto.	10%	1	0.1
Total	100 %		2.5

#### Conclusiones:

- El resultado de la matriz de factores externos es de 2.5 justo en la media, lo que resulta ser un plan de negocios en su mayoría factible.
- El 54% de los jóvenes consideran a los productos orgánicos beneficiosos para la salud por ende a nuestro producto.
- El cultivo del producto requiere de mucho trabajo y monitoreo para evitar plaga y el mosquito de la fruta sin esto no sería apto para ingresar al mercado objetivo.
- Las certificaciones de buenas practicas son difíciles de conseguir y se requiere técnicos en su mayoría de otros países para avalar la producción
- El plan de negocio planteado tiene un mercado meta con un alto nivel adquisitivo, lo cual es beneficioso puesto que el precio de venta no será

un limitante para poder llegar a este nicho con altos precios de lanzamiento.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### Investigación Cualitativa

Segmentación geográfica: La población total de Estados Unidos es de 329.5 millones de habitantes (según el United States Census Bureau) dentro de esta población se encuentra el estado de Florida con una población estimada de 21.5 millones de habitantes. La ciudad de Miami donde se encuentra nuestro mercado objetivo tiene una población de 470,914 habitantes.

##### Segmentación demográfica:

El género en nuestro plan de negocios es indistinto, manteniendo nuestro mercado objetivo en 470,914 habitantes, sin embargo, el rango de edad de nuestro mercado objetivo, la basamos en la capacidad de compra que ocurre a partir de los 18 a 65 años; este rango comprende el 60.2% de la población de Miami City, es decir, 283,490 habitantes; y por último el nivel socioeconómico deseado es entre medio-alto y alto, los cuales constituyen el 21% de la población resultando así, en un mercado de 59,533 habitantes.

##### Segmentación psicográfica:

El 37% de la población indico que consume frutas orgánicas por la frescura y limpieza de estas, obteniendo así un total 22,027 habitantes como el mercado objetivo en la ciudad de Miami - Estados Unidos.

##### Investigación Cuantitativa

### Resultado Encuestas:

De acuerdo con las encuestas realizadas a clientes de nuestro mercado objetivo y dentro del rango de edad del segmento pudimos descubrir que el 64% de nuestros encuestados si tenia conocimiento sobre la uvilla el restante 36% de los encuestados no sabia que tipo de fruta era. También pudimos analizar que el 37% de los encuestados prefería Fresa la cual se encuentra dentro la misma familia de las uvillas a diferencia de la manzana y el banano que comparten el restante 63% de gustos.

Se pudo observar que el 73% sabia que compraba y prefería fruta de Ecuador. La mitad de la muestra indico que si había comprado uvillas antes esto se debe a que la mayoría de los encuestados a visitado Ecuador en ocasiones y aquí probaron la uvilla. De acuerdo con el empaque indicaron que en promedio quisieran 20 uvillas por canastilla lo cual ya se tenia pensado antes. El precio de preferencia fijado por los encuestados es de 3 a 4 dólares. El 55% de la muestra haría una compra semanal de uvilla. Una de las respuestas mas importantes que consideramos es que el 73% haría la compra en un supermercado que es justamente donde consideramos comercializar el producto. La forma de difusión sería a través de Instagram ya que la mayoría (64%) prefiere conocer productos por ese medio. En conclusión, el 73% de los encuestados si realizaría la compra de uvilla ecuatoriana en la ciudad de Miami.

De acuerdo al primer cruce de variables analizado pudimos observar que las mujeres encuestadas prefieren una porción mas pequeña del producto por cada canastilla entre 10 y 15 uvillas por porción mientras que los hombres encuestados prefieren una porción más grande por cada canastilla entre 20 y 25 uvillas.

En el segundo cruce de variables pudimos determinar que los hombres solo compran su fruta en supermercados mientras que mujeres también adquieren su fruta en otros lugares como mercados de frutas.

Dentro del tercer cruce de variables observamos que el 86% de mujeres no han probado nuestro producto mientras que el 100% de los hombres si lo ha hecho de la

misma manera el 100% de los hombres si tenían conocimiento del producto mientras que entre las encuestadas mujeres solo el 57% conocía sobre la uvilla

Entrevista a Cliente #1 - Ariel Salazar: El entrevistado tiene 27 años y vive en Miami, dentro de sus hábitos de consumo se incluye el consumo diario de todo tipo de frutas, donde destaca el consumo de manzana, banano y naranja; prefiere adquirir las frutas en presentación de docenas una vez a la semana, y las adquiere en un supermercado. Su gasto diario en frutas es de \$3 a \$6; es conocedor de la uvilla ya que previamente la probó en Ecuador, no la ha adquirido en Estados Unidos. Es de su preferencia el recibir notificaciones sobre nuevos productos, a través de redes sociales. El cliente potencial comentó que el precio que estaría dispuesto a pagar sería de 1 a 3 dólares por porción. El nombre le pareció intrigante invita a saber que tipo de fruta es. La marca más reconocida por el consumidor es Dolé a parte de esa marca el cliente no recordaba ninguna otra en el segmento de frutas. La principal razón por el consumo de frutas del entrevistado es netamente el sabor y en parte el valor nutricional.

En lo que respecta a la presentación y empaque del producto prefiere un ítem biodegradable o amigable con el ambiente. El consumo de fruta orgánica no es nuevo para el entrevistado y la compra de fruta la realiza en su mayoría en el supermercado ya que es más fácil comprar todo en un mismo lugar. Las certificaciones no eran algo en lo que se fija el entrevistado.

Entrevista a Cliente #2 – Juliana Rodríguez: La entrevistada tiene 32 años y reside en la ciudad de Miami, dentro de sus hábitos de consumo de frutas se encuentra mango, sandía, aguacate, uvas y las consume 2 veces al día, se enfoca en adquirirlas en base a su aporte nutricional, las adquiere en su mercado local debido a su frescura y la disponibilidad de productos orgánicos, los compra en presentación de 1 kilo; su gasto semanal en este rubro es de \$30, no ha escuchado sobre la uvilla y prefiere recibir noticias a través de redes sociales. El precio que estaría dispuesto a pagar por una porción de uvillas es máximo 2 dólares y prefiere que el empaque sea eco-amigable pero no es algo que la haría cambiar de opinión al momento de

adquirir el producto. Al momento de presentar el nombre la entrevistada se mostro indiferente. No se pudo identificar marcas de la competencia ya que la cliente no compra sus frutas en un supermercado las compra en un farmers market donde no existen marcas. El cliente tiene conocimiento de frutas orgánicas ya que en estos farmers market tienen secciones de frutos orgánicos. El mercado no tiene nombre específico es por temporadas o por sectores. El precio es lo mas importante para la entrevistada y las certificaciones no juegan un papel importante al momento de decidir.

Entrevista a Experto #1 – Dennis Brito: El entrevistado es Gerente General y dueño de la empresa Golden Sweet Spirit la primera empresa productora de uvilla que realizo exportación de uvilla ecuatoriana a Estados Unidos. Entre los puntos clave que nos menciona Dennis esta el tener claro el mercado al cual vamos a atender, normas del mercado (calidad, inocuidad), utilización de recursos y la dimensión de la oferta. La empresa Golden Sweet Spirit empezó con un capital muy bajo casi nulo con tres socios. La principal barrera para el entrevistado fue la falta de capital. Se pudo identificar que la mayor competencia de la uvilla ecuatoriana es la uvilla colombiana. Al momento Europa es el mayor mercado de uvilla fresca pero como en diciembre se apertura el mercado de Estados Unidos están cambiando las cosas muy rápidamente. El mercado objetivo de Golden son las personas que se alimentan de forma adecuada y que se interesan por el bienestar.

La empresa cuenta con cadena de frío, pero la cadena logística la manejan con agencias de carga y se encuentran en conversaciones para ser más eficientes. En total en la empresa trabajan 360 personas 350 en producción y 10 en administrativo. Los pesticidas que se utilizan son solo los permitidos por la norma de calidad mundial GLOBAL GAP. Las ferias como Fruit Logistica Berlin son esenciales para esta industria y la empresa participa en todas a nivel mundial, también se consiguen contactos a través de medios digitales y cámaras de comercio. Se deben utilizar productos 100% sustentables el mundo esta cambiando y la empresa debe adaptarse especialmente a energías renovables.

La empresa espera un apoyo importante del gobierno para salir de la crisis actual y se ve afectada por la no regularidad en los procesos y la inseguridad jurídica. El producto se lo debe promocionar en persona por ejemplo en ferias. Las certificaciones con las cuales cuenta la empresa son SMETHA, GLOBAL GAP, KOSHER, BPM. La propuesta de valor de la empresa es la calidad del producto. El mejor sector para producir es todos los valles andinos. Las características de la uvilla ecuatoriana son que tiene mayor cantidad de grados BRIX, es decir la cantidad de sólidos solubles que tiene una fruta (dulzura) además es una mas grande que la de Colombia y Perú y dura más en percha. El proceso de cosecha es manual con los respectivos procesos de inocuidad. Los requisitos para que la fruta sea considerada de exportación son dependiendo el mercado de destino y las uvillas son revisadas una por una. La baya no se limpia la hoja se mantiene cerrada para cuidar la baya en el interior. Los costos de transporte están entre 1 a 2 dólares el kilo.

Entrevista a Experto #2 – Marlon Tanicuchi:

El entrevistado se encuentra laborando en la empresa FedEx Ecuador y ocupa el puesto de gerente de Aduana a nivel nacional. El envío debe ser a través de agencia de carga no por aviones comerciales por la dificultad y capacidad de envío. La documentación mas importante es la DAE y Fito sanitario. El tiempo estimado de entrega es 4 horas vía aéreo, pero se debe considerar el proceso de aduanas en origen y destino. Además de DAE se necesitan una factura, guía aérea, FDA y USDA. Se debe generar una DAE por embarque. Cuando el embarque es menos de 100 kilos es recomendable enviar vía un Courier ejemplo FedEx si es mayor a 100 kilos lo mas recomendable es enviar a través de una agencia de carga ejemplo Kuehne Nagel. Los precios de envío por kilo son aproximadamente entre 1.50 a 2 dólares y el precio de la DAE esta entre 80 a 100 dólares. Entre más kilos menor la tarifa de envío en la mayoría de las agencias de carga. La nacionalización la realiza la agencia en la mayoría de los casos, pero si existe la opción de hacerlo vía un bróker de aduanas o la misma empresa, pero es mas caro y mayor dificultad. Todas las aduanas del mundo tienen bodegas con refrigeración a las cuales entran los productos con etiquetado que indica la temperatura indicada esto es mas avanzado en Estados Unidos donde les dan mayor cuidado a estos productos perecederos.

La cadena de frío tiene un costo extra pero el producto llega en excelentes condiciones. Para asegurar el producto se debe tener una póliza porque ninguna empresa aérea asegura que la carga perecedera llegue en óptimas condiciones, el entrevistado nos aconseja siempre enviar con póliza ya que es un valor que podemos transferir al cliente final en el precio. El incoterm que nos recomienda el experto es CIF ya que es aéreo e incluye el valor de transporte y seguro y así nos respaldamos a diferencia de DDP donde se paga todo. El transporte vía marítimo de la mercancía es solo aconsejable cuando ya tenemos un cliente fijo que no tiene urgencia y si nuestro producto puede durar el tiempo suficiente tomando en cuenta el tema de comercialización de este. El entrevistado sugiere iniciar con agencia de Courier y enviar muestras pequeñas al inicio cuando ya se tenga cliente fijo enviar mediante agencia de carga.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Nuestra oportunidad de negocio principalmente la basamos en la diferenciación de nuestro producto y en que el 54% de los consumidores de frutas americanos entre 18 y 65 años opinan que los productos orgánicos son beneficiosos para la salud. Los estadounidenses ven a nuestra fruta como exótica e interesante incluso se ha utilizado en programas de cocina y según ProEcuador en Estados Unidos existen un comercio potencial de 1,350 millones de dólares para la industria. Para iniciar el emprendimiento podemos apreciar que también tenemos facilidades en el ámbito económico por el otorgamiento de créditos por la institución financiera BANECUADOR que apoya a empresas pequeñas impulsando el sector productivo del país como nuestra industria. Regresando a ProEcuador podemos utilizar los recursos que nos ofrecen para acceder a mercados en el extranjero. Nuestros procesos en la cadena logística que utilizaremos nos permitirán un mayor control sobre nuestro producto y cuidado hasta el destino final.

En este momento existen pocos productores de uvillas que exportan al Estados Unidos la empresa mas grande de estas es Golden Sweet Spirit que exporta su uvilla

a Los Ángeles y realizo la primera exportación de la fruta en diciembre del año pasado solo hace unos meses enviando 3500 kg no abarcan un porcentaje significativo del mercado lo cual nos indica que tenemos mucho mercado por explotar. Debido a este dato se considera que existe una oportunidad de negocio.

De acuerdo a la entrevista con el experto en producción de uvilla Denise Brito pudimos observar que la uvilla ecuatoriana tiene una amplia ventaja sobre la uvilla peruana y colombiana por la cantidad superior de grados BRIX que contiene lo cual indica que tienen mas solidos solubles y por ende es mas dulce que su competencia colombiana.

En la entrevista con el experto en exportación pudimos aprender que las tarifas que manejamos a la ciudad de Miami son bastante accesibles para empresas pequeñas aproximadamente 1,20 el kilogramo lo que nos indica otra oportunidad al abaratar costos en la cadena de logística.

De acuerdo a las encuestas que realizamos a 10 residentes de la ciudad de Miami en el segmento objetivo pudimos observar que estarían dispuestos a pagar entre 3 a 4 dólares lo cual es un valor con el que podemos trabajar y el 73% indico que si compraría el producto de ser posible.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

Tomando en cuenta el objetivo inicial del proyecto, se implementará la estrategia de Diferenciación, lo cual, según Michael Porter, comprende un producto o servicio que, al ser comparado con uno similar de la competencia, posee un atributo o característica que los clientes consideran como único o irremplazable. En el caso de nuestro proyecto, esta diferenciación radica en una característica propia del producto al ser cosechado, como la uvilla ecuatoriana tiene mayor cantidad de grados BRIX, es decir la cantidad de sólidos solubles que tiene una fruta (dulzura). Nuestra estrategia de diferenciación será principalmente nuestro producto por lo antes

mencionado, por su empaque biodegradable y por la forma de comercialización que únicamente se dará en supermercados seleccionados.

Este beneficio se verá reflejado directamente sobre el consumidor debido a que tendrá una fruta de exportación que no solo es de un sabor agradable, sino que al mismo tiempo le aporta mayor valor nutricional ya que una mayor cantidad de sólidos solubles representa una mayor cantidad de proteínas, grasas y minerales propias del fruto. Adicional, la uvilla ecuatoriana destaca versus el mismo producto de Perú y Colombia debido a su tamaño, lo cual permite que tenga mayor posibilidad de durar mas tiempo en percha.

#### Mercado Objetivo:

En base a la encuesta realizada a varios potenciales clientes, se ha determinado el siguiente mercado objetivo considerando las características conductuales, junto con el porcentaje de aceptación del proyecto.

Tabla No.4

Características	Población Estados Unidos	329.500.000
Demográficas	Población Estado de Florida	21,500.000
	Población Miami	470.914
	Población entre 18 a 65 años	283.490
	Población NSE Medio Alto y Alto	59.533
	Características Conductuales	Población que consume frutas orgánicas (37%) **
Aceptación del proyecto	Porcentaje de personas dispuestas a adquirir el producto inicial del proyecto (70%)	15.419
TOTAL, MERCADO OBJETIVO		15.419

#### Propuesta de Valor:

Tomando en cuenta que el proyecto consiste en ofrecer un producto nuevo a un mercado existente, el mismo enfoca su propuesta de valor en una estrategia de posicionamiento que crea nuevos mercados al lograr satisfacer las necesidades que los potenciales clientes no tenían identificadas, donde más allá de una fruta exótica

que se intenta distribuir y dar a conocer en un nuevo territorio, quiere ofrecer un producto único, que es el resultado de varias actividades que tienen como misión principal el desarrollo una población local del Ecuador, a través de proyectos que den a conocer la variedad del país; y así poder extenderla a otras regiones.

La intención inicial del proyecto es el ofrecer un producto ecuatoriano poco conocido, a un mercado donde las estadísticas apoyan que tendrá buena acogida; y así, poder aumentar nuestra presencia en mercados internacionales. Con esto, logramos que no solo “Andes Berry” logre posicionarse en el exterior, sino, el abrir una puerta a que mas empresas logren extender a otros mercados, y posicionar en la mente de los consumidores de otros países, a la variedad de flora de nuestro país.

A su vez, esta propuesta de valor nos permite exceder las necesidades de nuestros clientes, ya que encontrarán mas de la calidad y aporte nutricional que buscan, en una presentación que invita a descubrir un nuevo producto sin que genere recelo o rechazo. Nuestra propuesta de valor incluye adicional, una alta responsabilidad ambiental debido a que nuestros empaque serán realizados en plástico biodegradable, reduciendo así, el impacto ambiental de la producción y consumo de uvillas ecuatorianas.

Adicional, cada producto vendido se utilizará como una herramienta de comunicación acerca del origen de la misma, debido a que se implementará un código QR que dirija a un landing page, donde se pueda explicar a los consumidores sobre la historia de esta fruta y así poder ampliar el reconocimiento de nuestro país y los procesos que se realizan con el fin de producir este producto.

Estrategia de Posicionamiento:

Una estrategia de posicionamiento tiene como fin una serie de actividades que nos permitirán llevar a nuestra imagen corporativa desde donde se ubica en su origen, hacia donde queremos llevarla a un mediano plazo. En este caso, nuestra operatividad se basará alrededor de una estrategia de “Más por más”, debido a que por un valor mas elevado que el que actualmente existe en el mercado, los

consumidores recibirán un producto de mayor calidad y duración. Esto, se realiza con el fin de lograr que nuestros consumidores puedan asociar este producto a procesos de calidad realizados en Ecuador y así mejorar la percepción que se tiene de nuestro país.

#### Estrategia de Internacionalización:

La estrategia de Internacionalización comprende la manera en la cual una empresa llegará a operar a otro país. En nuestro caso, nuestra estrategia será de exportación directa, debido a que nosotros estaremos a cargo de los procesos correspondientes con el fin de llegar al mercado de Miami – Estados Unidos.

Este tipo de estrategia resulta beneficiosa para nuestro proyecto debido a los costos que se reducen versus el contratar un intermediario, a su vez, nos permite tener mas control y conocimiento sobre el mercado al cual se intenta entrar. Se considera que nuestra exportación tendrá una frecuencia de envío regular debido a que, al ser un producto perecible, se requieren envíos habituales que aseguren que el producto que se está ofreciendo en perchas internacionales sea siempre de calidad.

## 5.2 Mix de Marketing

### Producto

Antecedentes: La historia señala que la uvilla llegó a nuestro país, proveniente desde Perú en la época de los Incas, ya que, en las migraciones de distintas poblaciones, estas, llevaban consigo este tipo de frutos, además, esta semilla es conocida por su facilidad de propagación. Con esto, logró adaptarse y moldearse al ecosistema de nuestro país, y actualmente ha llegado a crecer en un ambiente entre 8 y 20 grados centígrados.

Según expertos, el proceso de cosecha conlleva dos tipos de procesos, empezando por la siembra de la semilla, donde se espera que broten hasta alrededor de 15 cm; donde posteriormente se las cosechan en su terreno definitivo donde logran alcanzar una altura de hasta 2,50 metros.

**Atributos:** La uvilla es un fruto reconocido por ser una excelente fuente de Vitamina C y Vitamina A. Tiene un alto contenido de azúcar, lo cual favorece a la preservación y mayor prolongación en la duración de esta fruta.

**Beneficios:** La uvilla es reconocida por su versatilidad al momento de preparar otro tipo de productos. Si bien es cierto, el sabor es único al consumir la fruta natural, en el Ecuador hay varios mercados que prefieren consumir variaciones de este producto como lo son: mermeladas, pulpas, almíbar, postres y demás lo cual puede significar una oportunidad a futuro, de lograr expandir los productos que exportamos. A nivel regional, se emplea la uvilla como medicación natural, recomendada para tratamientos de cáncer, asma, reumatismo y algunos tipos de dermatitis; sin embargo, este beneficio puede ser resultado de la cultura propia de la región, razón por la cual no se considera como una característica relevante para comunicarla en mercados extranjeros.

**Características:** La uvilla es de forma redonda, su tamaño es similar al de una uva, cuenta con una textura lisa de color dorado con gradiente verde; la pulpa es muy jugosa, con diminutas semillas que son comestibles. Cada uvilla esta recubierta por un capuchón fino que protege a la fruta. Su sabor es ligeramente agrio, sin embargo, la uvilla ecuatoriana contiene mayor cantidad de azúcares por lo cual es relativamente mas dulce que sus similares cosechados en Perú o Colombia.

**Valor Nutricional:** El valor nutricional de la uvilla se puede explicar de la siguiente manera, por cada 100 gramos:

- Proteína: 1,3 gr
- Grasa Total: 0,3 gr
- Glúcidos: 18,10 gr
- Fibra: 5,10 gr
- Calcio: 10 mgr
- Hierro: 1,70 mgr
- Vitamina A: 243,33 mgr
- Vitamina C: 43mg

## Branding

Nombre: para el nombre que se eligió se quiso que el producto este asociado a nuestro país razón por la cual el nombre Andes Berry. Consideramos que este nombre va a destacar en el mercado debido a que menciona una de las partes que mas destacan en el ecosistema sudamericana como es la región de los andes donde se produce la uvilla; ya que el nombre original de la fruta es muy poco conocido se ha decidido usar el nombre de la familia de la fruta como lo es Berry.

Slogan: Queremos que las personas asocien a nuestro producto con una forma de alimentación saludable accesible razón por la cual se ha definido que el slogan sea “Because you deserve to eat healthy” que se traduce como porque tu mereces comer saludable.

Logo: el logo consiste de tres elementos primero el mapa de Ecuador de fondo que asocia al país de origen de nuestra fruta, segundo la rama de la fruta para que se relacione del producto y la muestra en su estado natural y tercero el nombre y slogan cuyos significados fueron descritos anteriormente.



Figura No. 1

Pantone: se eligieron los colores porque son cercano a los colores originales de la fruta y la intención es relacionar toda la imagen corporativa de la empresa a la naturaleza.



Figura No. 2

Empaque: el empaque consiste en una caja plástica biodegradable que puede contener hasta 20 unidades lo cual se reflejo en las encuestas que seria el promedio que quisiera un cliente en una canastilla. El etiquetado del producto consiste del logo, nutricional facts, código de barras y el código QR antes mencionado en la propuesta de valor.

Soportes y Garantías: En cuanto a soportes y garantías pensamos implementar un centro de servicio al cliente que funcione los 7 días de la semana en horarios de oficina para que puedan manejar los reclamos recibidos y en el debido caso realizar reembolsos por fallas de nuestra parte.

#### Precio

La participación de mercado a la cual aspiramos atender es el 4% del mercado objetivo en este caso serian a 617 habitantes de la ciudad de Miami. Como la frecuencia de compra según las encuestas indico que serian semanales la cantidad de canastillas al mes serian 2468 y en el año serian un total de 29,616 compras.

#### Costos fijos:

- Salarios = 3,740
- Arriendo Terreno = 100

- Arriendo coworking = 200
- Arriendo Bodegas = 100
- Servicios Básicos = 50
- Promoción = 902.50
- Contabilidad = 350

Costos fijo Unitario =  $5,442.50/2468 = 2.20$

Costos Variables:

- Semilla = 0.10
- Canastilla = 0.20
- Etiquetas = 0.04
- Logística = 0.20
- Abono = 0.05

Costo Variable Unitario = 0.59 centavos

CFU (2.20) + CVU (0.59) = 2.79 Costo de venta + 0.56 (Es el margen de Ganancia)  
= 3.35 Precio de venta

De acuerdo al mercado el porcentaje de ganancia de la cadena de supermercados Wal-Mart en cuanto a la categoría de comestibles se encuentra entre el 15% y 25% lo cual significa que si la ganancia es de 25% el costo de venta del producto incluido la ganancia de Wal-Mart y nuestra ganancia seria de 4.19\$ este precio se encuentra dentro del rango que se obtuvo en las encuestas realizadas a diez personas del mercado objetivo.

Estrategia de precios

Nuestra estrategia de precios esta orientada a las ventas porque el porcentaje de ganancia es solamente el 20%. Esto lo definimos con la intención de no intentar abarcar mucho mercado desde el principio solo con 3% del mercado podemos cubrir los gastos y obtener algo de ganancia.

Estrategia de precios de entrada

La estrategia de precios de entrada con la cual ingresaremos al mercado es la de estatus quo ya que nuestro producto es de alta calidad superior a el de la

competencia refiriéndonos a la uvilla colombiana ya que es producida a una mayor altitud y por ende tiene mas grados BRIX y es mas dulce. Otra razón es que nuestro canal es exclusivo al la cadena de supermercados Wal-Mart. El precio se puede mantener en el tiempo debido a que las primeras exportaciones de uvilla ecuatoriana se están dirigiendo en su mayoría a Los Ángeles quedando libre el mercado de Miami.

Estrategia de precios de ajuste:

Para la estrategia de precio de ajuste utilizaríamos una fijación de precios de descuento por cantidad recompensando a nuestro cliente que seria la cadena de supermercados y aumentando las ventas de nuestro producto de esta manera no seria una rebaja de precio fija y mantendríamos el prestigio de nuestro producto.

Plaza

Estrategia de distribución:

Nuestra estrategia de distribución es exclusiva ya que solo vamos a vender el producto a una cadena de supermercados en especifico la cadena Wal-Mart la cual será la única que pueda vender nuestro producto entregando exclusividad, pero al mismo tiempo estableciendo que la cadena no puede comercializar el mismo producto del competidor. Una de las ventajas será que al momento de definir una estrategia será bastante especifica ya que es solo un cliente y podemos moldear todos nuestros procesos al mismo.

Puntos de Venta:

Como indicamos anteriormente el único cliente será la cadena de súper mercados Wal-Mart ya que cuenta con una vasta clientela de ingresos medio y además una amplia cantidad de locales solo en Miami 49 lo cual ayuda a que nuestro producto llegue a mas clientela. Esta cadena de hipermercados vende muebles, frutas, artículos de cuidado personal, artículos deportivos, etc.... en resumen, Wal-Mart es el minorista mas grande del mundo que vende mas por menos y esta disponible todos los días al publico. Atienden a aproximadamente 256 millones de clientes a la

semana y al momento tienen 11,500 tiendas a nivel mundial y 2.2 millones de empleados.



Figura No. 3

Estructura de canal:



Figura No. 4

Los proveedores de nuestra empresa Andes Berry nos proveen la semilla y demás materia prima luego Andes Berry cultiva la fruta y cuando esta lista la empacamos y etiquetamos después de este proceso la exportamos a Wal-Mart en Miami el cual vende directamente al cliente final en sus tiendas de descuento antes descritas.

Tipo de canal:

Nuestro tipo de canal es detallista ya que solo cuenta con un intermediario en la cadena de distribución el cual sería Wal-Mart después ya lo recibe el consumidor final. De esta manera tenemos una mayor cobertura del mercado, mayor control y

mayor cantidad de locales para la venta de nuestro producto. Nuestro canal es indirecto porque no llega directamente al consumidor final.

#### Promoción

##### Estrategia Promocional:

Con nuestras estrategias promocionales lo que Andes Berry quiere comunicar es la llegada de un producto nuevo en el mercado estadounidense de origen ecuatoriano, que sea saludable, de calidad y exótico.

##### Marketing Directo:

Se conoce como Marketing Directo, a un tipo de publicidad que nos permite ponernos en contacto directamente con nuestro público objetivo, a través de varios medios, con el fin de lograr obtener una respuesta medible.

Considerando esto, nuestro proyecto manejará como uno de sus medios de comunicación, al Email Marketing, el cual nos permite mantener una comunicación constante con los consumidores finales de nuestros productos. Para esto, se está considerando un herramienta de mailing masivo, a través de la plataforma MAILCHIMP, la cual nos permite llevar un análisis en tiempo real respecto a las métricas de entrega, recepción y lectura de las campañas ejecutadas bajo email marketing, los costos que esta opción representa al proyecto, son los siguientes:

Tabla No.5

	1	2	3	4	5
MARKETING DIRECTO	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00

El paquete que se adquirirá será el standard, que nos permite hacer envíos de mailing ilimitados y obtener estadísticas de los resultados. Este paquete tiene un valor por mes de \$15.

**Promoción de Ventas:** Esta táctica de la mezcla de promoción, consiste en ofrecer incentivos o beneficios a corto plazo, a la fuerza de ventas, miembros del canal de distribución o a los consumidores finales de un producto, con el fin de incentivar la

venta del mismo. Para nuestro proyecto, consideraremos dos actividades como parte de nuestra promoción de ventas, queriendo enfocarnos en los consumidores finales y en los miembros del canal que distribuirá nuestros productos, las mismas se desarrollaran de la siguiente manera.

-Consumidores Finales: A partir del tercer mes de operaciones, y tras haber evaluado el movimiento del inventario de nuestro producto, consideraremos como estrategia el ofrecer cupones de descuento que pueden ser usados en la siguiente compra de nuestros mismos productos. Este descuento puede verse plasmado en el mismo producto, o puede ser entregado por el distribuidor a través de la factura final del cliente. Este descuento será de 10%, lo cual, en valores, a nosotros nos representa el siguiente gasto basados en el PVP establecido de \$3,18:

Tabla No.6

	1	2	3	4	5
Cupones de Descuento	\$3,530.44	\$3,530.44	\$3,530.44	\$3,530.44	\$3,530.44
			4	4	4

-Canal de Ventas: Con el fin de incentivar la venta en los puntos de venta específico, se desarrollará una campana de beneficios para el canal (Wal-Mart), esto se plantearía hacer a partir del primer año de operación, debido a que este nos permitirá observar cuales de las sucursales tiene mayor movimiento o, al contrario, tiene menor rotación. Este incentivo se vera reflejado como una nota de crédito para el canal, es decir que, si cumplen ciertos objetivos de venta, nosotros reconocemos el valor de cierta parte de dicha factura. Esta estrategia tendrá un limite de reconocimiento, bajo el cual se plantea la siguiente proyección de gastos, considerando el costo que a nosotros nos representa de \$2,54.

Tabla No.7

	1	2	3	4	5
Canal de Venta	\$2,819.91	\$2,819.91	\$2,819.91	\$2,819.91	\$2,819.91

Publicidad: Como parte de nuestra planificación de promoción, la publicidad del proyecto se realizará en base a una estrategia PULL, tomando en cuenta que es

nuestra intención, el captar la atención de los clientes, y así lograr que las acciones se reflejen en la adquisición del producto. Como parte de esto, se han planteado las siguientes actividades en medios tradicionales como no tradicionales.

- Google Ads: Se considera una inversión anual de \$500, enfocada en la optimización de los motores de búsqueda. A partir del tercer año se duplicará esta inversión, con el fin de lograr los objetivos planteados para el proyecto. Esto permitirá tener mayor alcance y así, aumentar nuestra participación de mercado
- Facebook Ads: Consideramos una inversión mensual de \$150, lo cual ira enfocado a Facebook e Instagram. Esta comunicación inicialmente dirigirá a los clientes al canal final de compra (Wal-Mart)
- Menciones en radios locales: Se plantea la opción de realizar campanas en una de las radios locales con mayor radioescuchas, como lo es MIAMIBASS. Donde el valor por 5 menciones diarias durante una semana tiene un valor de \$500; y se considera que para que sea una campana efectiva, la misma debe durar al menos 4 semanas. Es decir que se plantea que logremos realizar esta pauta radial, durante un mes al ano.

Tabla No.8

	1	2	3	4	5
Facebook Ads	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00
Google Ads	\$500.00	\$500.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,500.00
Menciones en radios locales	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00

Relaciones Publicas: Esta estrategia se la plantea realizar para el lanzamiento del proyecto, para lo cual se realizará un evento en las oficinas de la cadena Wal-Mart, al cual se invitarán a medios locales para que puedan realizar una cobertura de este lanzamiento, bajo la mecánica free press. Con lo cual, los únicos gastos en los que se incurre son los siguiente:

- Alimentación: \$500
- Bebidas: \$500

-Souvenir: \$500

#### Ferías:

Hemos evaluado y el paquete básico en la participación en esta feria Americas Food and Beverage Show 2021 es de 2,000 USD lo cual comprende un stand de 4 metros cuadrados durante 2 días en este rubor se incluye la creación del stand físico y el material promocional a entregarse.

Sampling: Debido a que nuestro producto es poco conocido en el mercado, durante el primer año se desarrollara varias actividades de sampling que es la actividad de brindar muestras a los consumidores para que prueben el producto, con el fin de que el consumidor final se anime a adquirirlo de manera constante. Se destinarán 40 paquetes para destinar a 10 almacenes de la cadena Wal-Mart, en una actividad de un fin de semana. Esto se refleja de la siguiente manera en nuestros costos.

Tabla No.9

	1	2	3	4	5
Sampling	\$406.40				

Estos costos se obtienen después de considerar que el sampling lo realizaremos 4 veces al año, en 10 sucursales de nuestra cadena aliada. Para lo cual ocuparemos 4 empaques de nuestras uvillas en cada uno, por cada ocasión que se realice esta actividad. Se toma en cuenta que el costo para nosotros es de \$2,54 cada una.

Con las actividades previamente especificadas, nuestra proyección de gastos para la promoción de ventas por los próximos 5 años se plasma de la siguiente manera.

Tabla No.10

	1	2	3	4	5
MARKETING DIRECTO	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00	\$180.00
PROMOCION DE VENTAS					
Consumidor final	\$3,530.44	\$3,530.44	\$3,530.44	\$3,530.44	\$3,530.44
Canal de Venta	\$2,819.91	\$2,819.91	\$2,819.91	\$2,819.91	\$2,819.91

PUBLICIDAD					
Facebook Ads	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00
Google Ads	\$500.00	\$500.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,500.00
Menciones en radios locales	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
RELACIONES PUBLICAS	\$1,500.00				
SAMPLING	\$406.40				
	\$12,736.74	\$10,830.34	\$11,330.34	\$11,330.34	\$11,830.34

## 6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión

Se ha desarrollado la siguiente propuesta de misión para nuestro proyecto.

*“Somos una empresa dedicada a la producción de uvilla ecuatoriana y exportación al mercado de Miami, que busca contar en su portafolio, con un producto diferenciador y nuevo en el mercado, de calidad y reconocimiento; a través de una cadena de valor que asegure el recibir un producto apto para el consumo”*

### 6.2 Visión

En base a los elementos que debe contener una visión, se ha desarrollado la siguiente:

*“Ser la empresa líder para el año 2025 del mercado de uvilla en Miami Estados Unidos.”*

### 6.3 Objetivos

planteamiento de los objetivos SMART

#### -Económicos

- Lograr un incremento de al menos un 10% en las ventas a partir del segundo año, en base a las ventas del año anterior.
- Ganar una participación de mercado del 5% en 10 años
- Incrementar en un 15% el volumen de exportación de nuestros productos hacia Estados Unidos, a partir de mediados del año 2021.

#### -Estratégicos

- Lograr que la empresa cumpla con el 100% de las certificaciones requeridas por la Unión Europea para la exportación de nuestro producto, hasta mediados del año 2022.
- Aumentar los países a los cuales se exporta nuestro producto a 3, para finales del año 2024, en donde se logre incluir países de Europa y Asia.

#### 6.4 Estructura Legal

Se ha considerado el constituir nuestra empresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada, debido a que, en base a lo establecido por la Ley de Compañías, al desarrollarse nuestro proyecto bajo la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada nuestra responsabilidad se limita al capital aportado y no al patrimonio personal, esta estructura deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Nombre
- Solicitud de aprobación
- Mínimo dos socios
- Capital de al menos USD 400

La responsabilidad de cada socio será proporcional al aporte realizado para el capital.

Se debe tomar en cuenta que, para constituir legalmente una compañía, se requiere contar con la respectiva LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas) y Patente Municipal. A su vez, el nombre de esta debe estar registrado en el IEPI.

En base a lo señalado y estipulado para constituir una empresa en la Superintendencia de Compañías, los gastos que estas actividades nos representan son: Tabla No.11

DETALLE	COSTO
Honorarios de Abogado	\$400,00
Gastos Administrativos*	\$300,00
Capital Mínimo	\$400,00

TOTAL, BASE LEGAL	\$1.100,00
*Corresponden a pago de Notaría, Registro Mercantil, Pago de LUAE y Patente Municipal	

### 6.5 Diseño Organizacional

En base a la propuesta de operatividad que se planea contar al inicio y durante el desarrollo del proyecto, se ha considerado que la estructura organizacional mas apta para el mismo es la funcional, debido a que en la misma cuenta con estructuras jerárquicas donde cada departamento o área consta de un superior que maneja un equipo a cargo, y esto superiores reportan a la Gerencia General. Se escogió este tipo de estructura, debido a que esta nos permite tener más control sobre las operaciones del proyecto, debido a que cada especialidad de la empresa trabaja independiente del resto de áreas por lo que es mas sencillo que exista control sobre el personal.

- Organigrama: Con el fin de contar con las áreas necesarias para el inicio del proyecto, se ha considerado el cubrir con el menor personal posible, de manera eficaz y eficiente, las siguientes actividades indispensables.
  - Manejo de Estados Financieros
    - Control de Ingresos y Egresos
    - Manejo de impuestos
  - Operaciones de cosecha y empaque
    - Siembra y cosecha de fruta
    - Proceso de calidad
    - Empaque de producto
  - Operaciones Comerciales
    - Negociaciones con clientes
    - Cierre de negocios
    - Proceso Logístico

Es por esta razón, que se ha decidido que el organigrama este conformado de la siguiente manera, donde las 2 Gerencias (General y de Operaciones) serán

los socios principales del proyecto. Debido al desarrollo del organigrama, la empresa operará bajo un esquema de mando vertical, la cual, si bien conlleva que la comunicación pase por distintos canales, es la más óptima al momento de tener distinto personal de varias áreas trabajando.

A la cabeza del proyecto, se encontrará el Gerente General el cual manejará el cierre de negociaciones y el proceso logístico, bajo su cargo se encontrará el departamento financiero y la Gerencia de Operaciones, la cual junto con su personal a cargo estarán a cargo de la siembra, cosecha y empaquetado del producto a exportar.

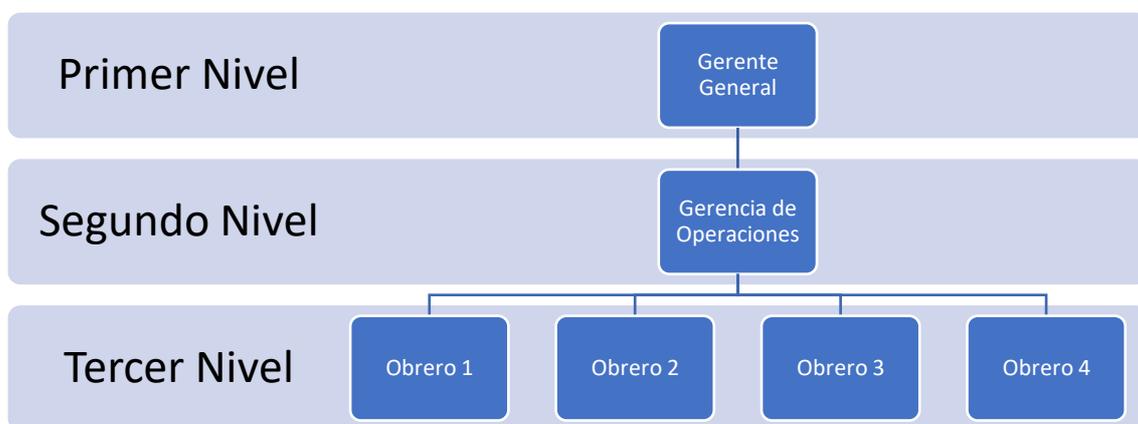


Figura No. 5

- Funciones
  - Cargo: Gerente General
  - Responsabilidades: Estará a cargo del cierre de negociaciones y forecast de ventas, a su vez, manejará los tratos con las agencias de carga. Por su jerarquía, será el frente legal en cualquier situación de la empresa y adicional estará a cargo de todo el personal manejando lo referente a Talento Humano.
  - Cargo: Gerente de Operaciones
  - Responsabilidades: Directamente estará a cargo de los 4 obreros, y será responsable de que su trabajo se realice de manera correcta. Adicional, bajo su cargo se encontrará la información correspondiente a cantidades de exportación

mensuales y proceso de Servicio al Cliente y Atención Post Venta.

- Cargo: Obreros
- Responsabilidades: Estarán a cargo del proceso de siembra y cosecha de la fruta, a su vez, manejarán el empaquetado y proceso de calidad para escoger las frutas en mejores condiciones. Este personal, armará la carga requerida por el cliente, la cual se enviará al destino final.
  
- Cargo: Servicios Contables
- Responsabilidades: Responsable de manejo y Control de estados financieros, presentación de formularios de impuestos, pago de salarios y demás obligaciones económicas.

#### Proyección de Gastos

Considerando las obligaciones económicas que se tiene como empleador, cada empleado en promedio representa los siguientes gastos para la empresa:

Tabla No.12

Remuneración	\$	400,00
Aporte Patronal (12,15%)	\$	48,60
Décimo tercero	\$	33,83
Décimo cuarto	\$	32,17
Vacaciones	\$	16,66
Costo Mensual por empleado	\$	531,26

A partir del segundo año, se aumenta un porcentaje de 8,33% que corresponde a los fondos de reserva que legalmente se cancelan a partir del mes 13 de trabajo de un empleado.

Adicional, el departamento de Contabilidad operará bajo la modalidad de “Prestación de Servicios” con los cual mensualmente se cancelará un valor de \$350, sin incurrir en obligaciones económicas y firma de un contrato laboral. Este valor se presenta como un costo fijo para la empresa.

Con esta información previa, la proyección de sueldos para los próximos 5 años se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla No.13

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 531,26	\$ 557,13	\$ 557,13	\$ 557,13	\$ 557,13
Gerente de Operaciones	\$ 531,26	\$ 557,13	\$ 557,13	\$ 557,13	\$ 557,13
4 obreros	\$ 2.125,04	\$ 2.228,52	\$ 2.228,52	\$ 2.228,52	\$ 2.228,52
	\$ 3.187,56	\$ 3.342,78	\$ 3.342,78	\$ 3.342,78	\$ 3.342,78

### Cadena de Valor

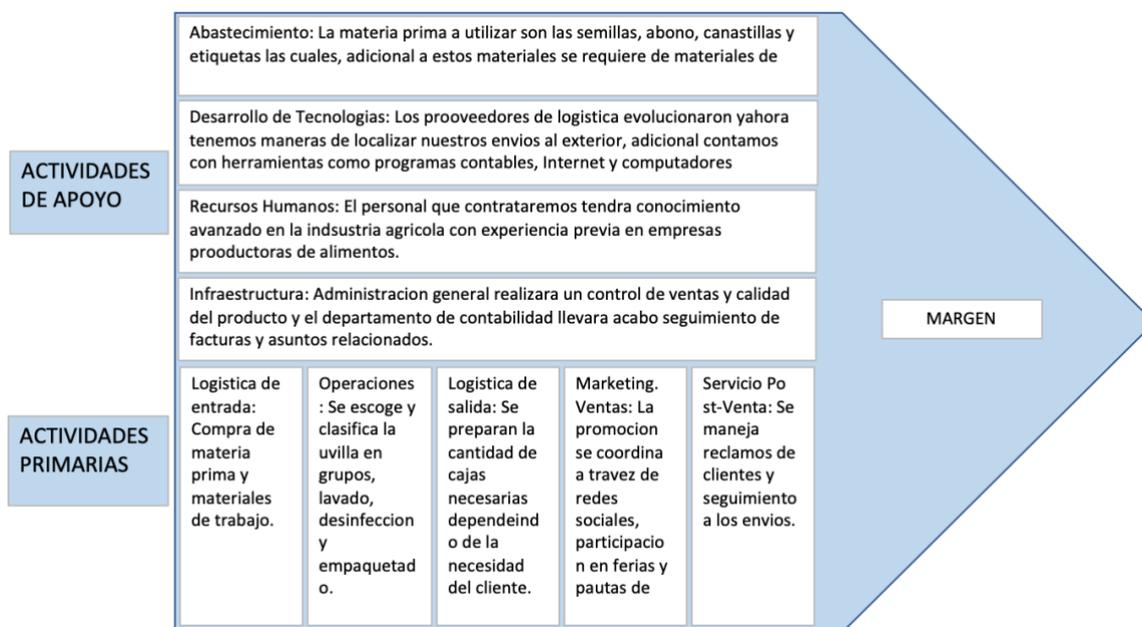


Figura No. 6

#### Actividades de apoyo:

Dentro de nuestras actividades de apoyo tenemos el abastecimiento el cual representa un proceso muy importante de nuestra empresa ya que define la calidad del producto final que se exporta a Estados Unidos y que requiere de ciertas características que solo se pueden obtener con los materiales adecuados como ejemplo las semillas certificadas.

Entre las actividades primarias podemos destacar operaciones en la cual se elige la fruta que se exportara al exterior y nos representara, esto es muy importante ya que si nuestro producto no alcanza los estándares de los clientes en Miami nuestro proyecto fallara.

#### Plan de Operaciones:

Para iniciar el proceso de producción iniciamos con el proceso de selección y clasificación de la fruta para identificar cuales son aptas para continuar con el proceso y cuales serán desechadas luego de este proceso se realiza el lavado, desinfección y enjuague de la misma para asegurar que la fruta no tenga daños. El siguiente paso es el empaquetado en canastillas de plástico biodegradable con 20 unidades por canastilla a mano luego del cual se aplica las etiquetas de normas sanitarias obligatorias en el país de origen como el de destino.

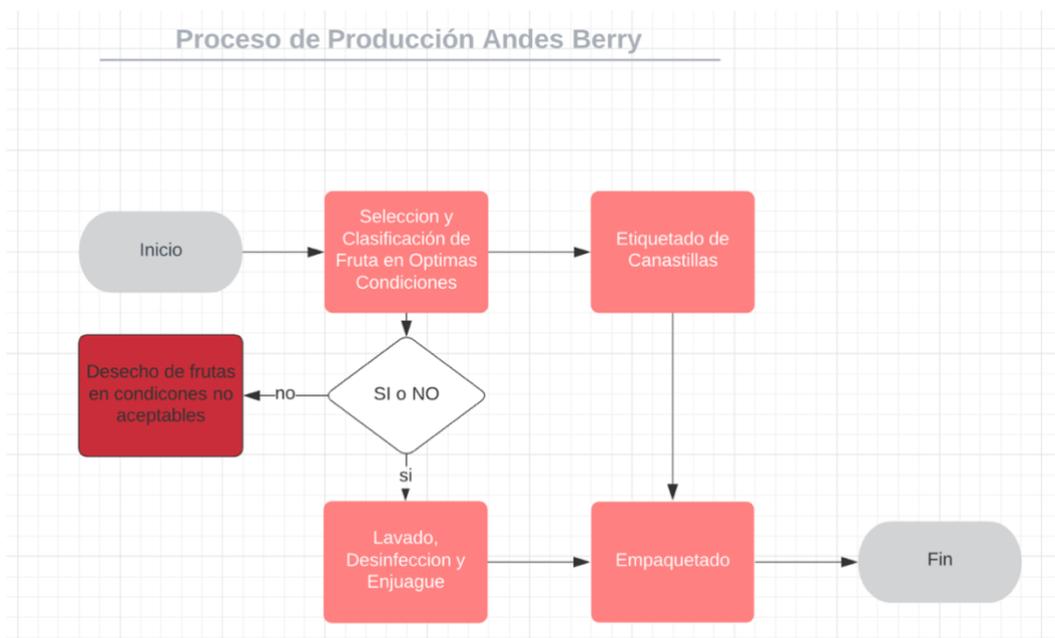


Figura No. 7

Sistema de flujo de proceso productivo:

El flujo de nuestro proceso productivo es mixto ya que algunos de los procesos son secuenciales como la selección y clasificación de la fruta la cual se debe realizar una tras de otra, pero al mismo tiempo es paralela ya que el etiquetado y la selección y clasificación no dependen el uno de el otro y se puede hacer al mismo tiempo.

Análisis de tiempo:

- Selección y clasificación de fruta: este proceso nos toma alrededor de 1 minuto por canastilla.
- Etiquetado de canastilla: el proceso de etiquetado toma aproximadamente 45 segundos por canastilla.
- Desecho de frutas: los desechos de fruta demoran entre 1 a 2 minutos.
- Lavado, desinfección y enjuague: el lavado de la uvilla toma 20 segundos por canastilla.
- Empaquetado: el tiempo de duración del empaquetado es de 15 segundos

por canastilla.

- Total, de tiempo de una canastilla: 3 minutos con 20 segundos

Análisis de personas:

Selección y clasificación de fruta: para este proceso se utilizan dos personas las mismas que realizan el lavado, desinfección y enjuague de la fruta.

Etiquetado de canastilla: para este proceso se utilizan dos personas las mismas que realizan el empaquetado y desecho de la fruta

Costos de etapas:

- Costo del proceso de selección y clasificación de fruta: 0.64 centavos por canastilla
- Costo del proceso de etiquetado de canastilla: 0.35 centavos por canastilla
- Costo del proceso de desecho de frutas: 0.70 centavos por canastilla
- Costo del proceso de lavado, desinfección y enjuague: 0.23 centavos por canastilla
- Costo del proceso de empaquetado: 0.20 centavos por canastilla

Total, costo de etapas = 2.12 \$

Infraestructura y maquinaria:

- Cuarto frio: El equipamiento de nuestras bodegas a cuartos fríos tiene un costo de 5000 USD este cuarto frio nos ayudara a mantener nuestras uvillas en optimas condiciones hasta que arribe el camión de transporte interno de nuestra agencia de carga la cual se encargara de la cadena de frio desde nuestras bodegas al destino final.
- Sistema de riego: Nuestro sistema de riego consistirá de una bomba de agua marca Shineray 94 pulgadas a gasolina que proporcionara un caudal de 60 metros cubico por hora y que tiene un costo de 350 USD.
- Mesas de acero inoxidable: Las 2 mesas que utilizaremos para clasificar y

lavar fruta

- constan de 3 niveles y son de medidas 1 metro por 0.60 metros por 0.90 metros, tienen un costo de 170 USD.
- Tanque recolector: Los tanques plásticos de 250 litros tiene un costo de 25 dólares y sirven para almacenar la producción por tiempo corto plazo.
- Bombas de fumigación: La bomba de fumigación manual de capacidad 20 litros que utilizaremos para esparcir el material de fumigación tiene un valor de 38 USD.

Proceso de exportación:

Las etapas involucradas en la exportación de nuestro producto son las siguientes:

- Armado de pallets enzunchado y enmallado del mismo
- Transporte del pallet a las bodegas de la agencia de carga encargada del transporte
- Emitir certificados y documentación previa necesaria para la desaduanización
- Pago de seguro de mercadería y flete a agencia de carga
- Seguimiento y confirmación de entrega al cliente final mediante la prueba de entrega POD

## Proceso de Exportación Andes Berry

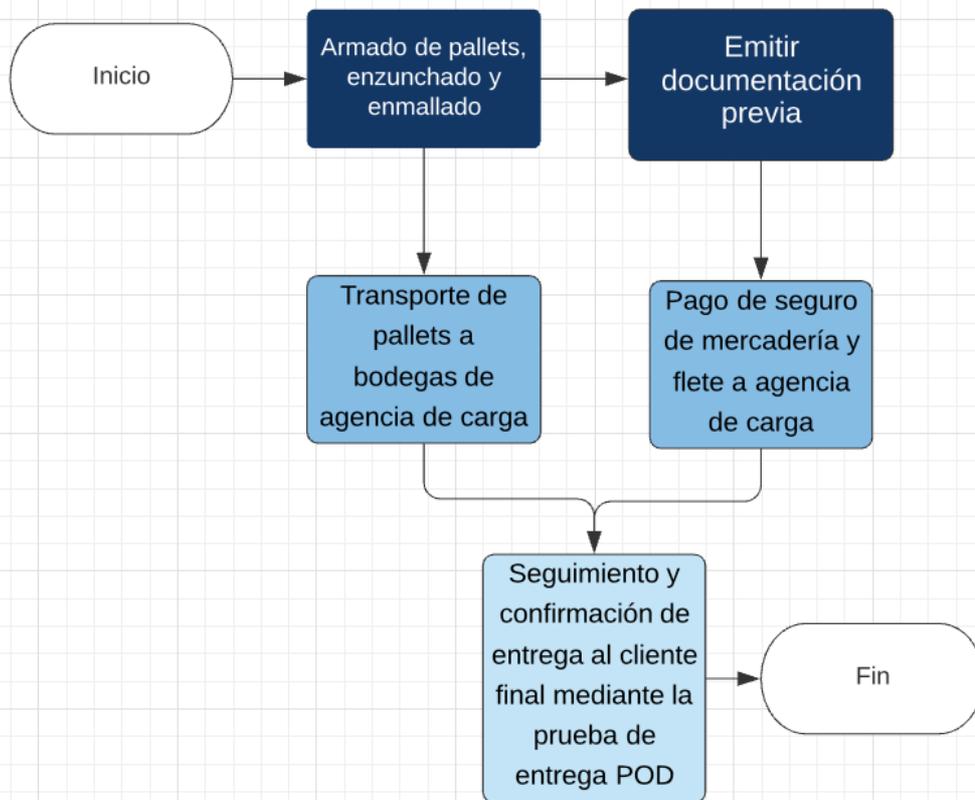


Figura No. 8

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos

Tabla No. 14

Proyección de Ingresos (Cantidad de canastillas al año * Precio de venta)					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

	(29616*3.3 5)	(32873.8*3.4 3)	(36489.8*3.5 2)	(40503.7*3.6 1)	(44959.1*3.7 0)
Total	99213.6	112880.3	128429.3	146120.4	166248.25

## 7.2 Inversión inicial y capital de trabajo:

Nuestra inversión inicial consta de 5 partes importantes las cual son equipos de oficina donde se adquirirá 2 computadores portátiles utilizados por el personal administrativo en espacios de coworking los cuales nos proveen de mesas sillas, sala de reuniones, servicios básicos entre otros. La sección de maquinaria que como detallamos anteriormente consta de la adaptación de una bodega a cuarto frio, la bomba de agua para el sistema de riego, las mesas para lavar y clasificar la fruta el tanque recolector y al bomba de fumigación. La sección de marketing que incluye el evento de lanzamiento único, la parte de la inversión inicial el inventario que incluye todos los materiales con los cuales iniciaremos nuestra producción y por ultimo el capital de trabajo que lo calculamos por un mes tomando en cuenta que las políticas de cobro son 15 días, pero para resguardarnos mejor tenemos un capital seguro de un mes.

Tabla No. 15

<b>Inversión Inicial</b>	
<b>Constitución de la empresa</b>	\$1,100
<b>Equipos de oficina</b>	\$1,000
<b>Maquinaria</b>	\$5,608
<b>Marketing Evento Lanzamiento</b>	\$1,500
<b>Inventario Inicial</b>	\$1,092
<b>Capital de trabajo</b>	\$4,440
<b>Total</b>	\$14,740

Política de cobro:

La política de cobro que implementaremos en nuestra empresa es de 15 días después de despachada la orden del cliente en este caso Wal-Mart. El proceso de aprobación del crédito se hará directamente en la negociación con el cliente ya que sería el único cliente.

Política de pago:

La política de pago que manejaremos con los proveedores es de 30 días después de emitida la factura esto se maneja de esta manera ya que debemos tener un tiempo para poder sustentar el pago después que entregamos y obtenemos el pago del cliente.

Capital de trabajo:

En el caso del capital de trabajo lo calculamos de acuerdo a nuestra política de cobro que es nos proporciona el pago de el cliente en 15 días y podemos pagar a los proveedores en un mes, pero por la razón de que queremos tener un soporte mas amplio calculamos todos nuestros gasto operativos de un mes para el capital de trabajo.

Tabla No. 16

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Costo</b>
Servicios básicos	\$50
Alquiler Coworking	\$300
Sueldos	\$3,740
Contabilidad	\$350
<b>Total</b>	<b>\$4,440</b>

Ciclo operativo: periodo de inventario + periodo de cuentas por cobrar

Estructura de capital:

Tomando en cuenta que nuestra inversión inicial no es de un valor muy elevado hemos decidido invertir la mitad de nuestro capital propio y recurrir a financiamiento externo por Ban-Ecuador para cubrir el restante. Esta institución al momento puede otorgarnos un crédito 7,730 al 9.8% anual por una duración de 5 años con una frecuencia de pago mensual dando como resultado 60 cuotas que al final terminamos pagando 9,351.99 USD y de este valor 1,981.99 son intereses.

Proyección de ingresos:

Nuestra proyección de ingresos la calculamos de acuerdo al crecimiento de la industria que representa el 11% en promedio anual y en base a la inflación que para el mes de febrero 2020 estuvo en 2.5%.

Tabla No. 17

<b>Proyección de Ingresos (Cantidad de canastillas al año * Precio de venta)</b>					
<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	(29616*3.35)	(32873.8*3.43)	(36489.8*3.52)	(40503.7*3.61)	(44959.1*3.70)
<b>Total</b>	99213.6	112880.3	128429.3	146120.4	166248.25

Costos Variables:

El calculo anualizado de nuestros costos variables se calculo de manera que los pedidos aumentan en un 11% anual debido al crecimiento de la industria y el precio de materiales en un 2.5% debido a la inflación.

Tabla No. 18

<b>Costos Variables (Cantidad de canastillas * costo variable)</b>					
<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>

	(29616*0.59)	(32873.8*0.66)	(36489.9*0.62)	(40503.72*0.635)	(44959.13*0.656)
<b>Total</b>	17473.44	19880.4	22441.3	25740.1	29493.19

Costos fijos:

El calculo anualizado de nuestros costos fijos se calculo de manera que aumentan con la inflación de 2.5%.

Tabla No. 19

<b>Costos Fijos (Costos fijos * Inflación)</b>					
<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	(65310*0.5)	(65310*1.025)	(66942.8*1.025)	(68616.3*1.025)	(70331.7*1.025)
<b>Total</b>	65310	66942.8	68616.3	70331.7	72090.02

Margen Bruto:

El margen bruto se calculo restando los ingresos menos los costos de venta así reflejando casi un margen de 82 mil anual.

Tabla No. 20

<b>Margen Bruto (Ingresos - Costos Variables)</b>					
<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total</b>	81740.16	92999.9	105988	120380.3	136755.06

Margen operativo:

Nuestro margen operativo lo calculamos restando los costos fijo del margen bruto el cual reflejo un margen operativo de 64665 en el año 5.

Tabla No. 21

<b>Margen Operativo (Margen Bruto - Costos Fijos)</b>					
<b>Mes</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Total</b>	16430.16	26057.1	37371.7	50048.5	64665.04

### 7.3 Estado de Resultados

Se ha desarrollado el presente estado de resultados con proyección a 5 años, en los cuales se ha obtenido utilidad en cada uno de ellos. Estos resultados nos permiten apreciar que no se obtiene una perdida notable en los próximos años.

Tabla No. 22

<b>Estado de Resultados</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	\$99,213.60	\$112,880.30	\$128,429.30	\$146,120.40	\$166,248.25
(-) Costo de Venta	\$17,473.44	\$19,880.40	\$22,441.30	\$25,740.10	\$29,493.19
(-) Gastos Operativos	\$67,424.31	\$69,367.33	\$71,174.41	\$73,037.08	\$74,957.76
Costos Fijos	\$65,310.00	\$66,942.80	\$68,616.30	\$70,331.70	\$72,090.02
Depreciación	\$1,121.60	\$1,121.60	\$1,121.60	\$1,121.60	\$1,121.60
Amortización	\$992.71	\$1,302.93	\$1,436.51	\$1,583.78	\$1,746.14
<b>UAI</b>	\$14,315.85	\$23,632.57	\$34,813.59	\$47,343.22	\$61,797.30
(-) Pago por Interés	\$669.26	\$546.12	\$410.34	\$260.66	\$95.61
<b>UAI</b>	\$13,646.59	\$23,086.45	\$34,403.25	\$47,082.56	\$61,701.69
(-)15% Participación Trabajadores	\$2,046.99	\$3,462.97	\$5,160.49	\$7,062.38	\$9,255.25
(-)25% Impuesto a la Renta	\$3,411.65	\$5,771.61	\$8,600.81	\$11,770.64	\$15,425.42
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$8,187.95	\$13,851.87	\$20,641.95	\$28,249.54	\$37,021.01

## Flujo de Efectivo

Tabla No. 23

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$95,079.70	\$112,310.83	\$127,781.40	\$145,383.24	\$165,409.59

## 7.4 Flujo de Caja

Tabla No. 24

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		\$95,079.70	\$112,310.83	\$127,781.40	\$145,383.24	\$165,409.59
(+) Depreciación		\$1,121.60	\$1,121.60	\$1,121.60	\$1,121.60	\$1,121.60
(+) Variación de Capital de Trabajo						\$2,220.00
(+) Valor de Rescate						\$1,120.00
<b>INGRESOS</b>		\$96,201.30	\$113,432.43	\$128,903.00	\$146,504.84	\$169,871.19
(-) Gastos de Operación		\$81,327.32	\$86,622.58	\$90,844.19	\$95,796.94	\$101,270.45
(-) Gastos de Financiamiento		\$1,870.44	\$1,870.44	\$1,870.44	\$1,870.44	\$1,870.44
(-) Inversión Inicial	\$14,739.50					
<b>EGRESOS</b>	\$14,739.50	\$83,197.76	\$88,493.02	\$92,714.63	\$97,667.38	\$103,140.89
<b>SALDO DE FLUJO DE CAJA</b>	\$14,739.50	\$13,003.54	\$24,939.41	\$36,188.38	\$48,837.46	\$66,730.29

## Balance General

Para el desarrollo del Balance General, se han considerado las siguientes directrices correspondiente a los activos y pasivos de la empresa.

- Se maneja un inventario correspondiente a la venta mensual promedio de las canastillas de producto.
- En la cuenta de Acreedores por Prestación de Servicios se incluyen los

contratos por Outsourcing como son es el departamento contable de la empresa.

- La cuenta correspondiente a cuentas por pagar incluye el pago del préstamo adquirido al inicio del proyecto.

Tabla No. 25

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS		\$104,277 .30	\$120,657 .83	\$135,307 .80	\$152,123 .04	\$171,399 .04
	Activo Corriente					
	<i>Efectivo</i>	\$95,079. 70	\$112,310 .83	\$127,781 .40	\$145,383 .24	\$165,409 .59
	<i>Inventario</i>	\$2,468.0 0	\$2,739.0 0	\$3,040.0 0	\$3,375.0 0	\$3,746.2 5
	Activo No corriente					
	<i>Mobiliario y Enseres</i>	\$5,608.0 0	\$4,486.4 0	\$3,364.8 0	\$2,243.2 0	\$1,121.6 0
	<i>Depreciacion</i>	\$1,121.6 0	\$1,121.6 0	\$1,121.6 0	\$1,121.6 0	\$1,121.6 0
PASIVOS		\$90,652. 16	\$101,256 .53	\$109,117 .74	\$118,326 .84	\$128,832 .97
	Pasivo Corriente					
	<i>Cuentas por pagar</i>	\$65,310. 00	\$66,942. 80	\$68,616. 30	\$70,331. 70	\$72,090. 02
	<i>Proveedores</i>	\$17,473. 44	\$19,880. 40	\$22,441. 30	\$25,740. 10	\$29,493. 19
	<i>Interes por prestamo</i>	\$669.26	\$546.12	\$410.34	\$260.66	\$95.61
	<i>Acreedores por Prestación de Servicios</i>	\$7,199.4 6	\$13,887. 21	\$17,649. 80	\$21,994. 38	\$27,154. 15
PATRIMONIO		\$13,625. 14	\$19,401. 30	\$26,190. 06	\$33,796. 20	\$42,566. 06
	<i>Capital</i>	\$4,440.0 0	\$4,440.0 0	\$4,440.0 0	\$4,440.0 0	\$4,440.0 0

	<i>Utilidades Retenidas</i>	\$9,185.14	\$14,961.30	\$21,750.06	\$29,356.20	\$38,126.06
		\$104,277.30	\$120,657.83	\$135,307.80	\$152,123.04	\$171,399.04

## Flujo de Caja del Proyecto

Tabla No. 26

Flujo de Caja de Proyecto						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ -	\$ 9,185.14	\$ 14,961.30	\$ 21,750.06	\$ 29,356.20	\$ 38,126.06
(-) Inversiones	\$ 14,739.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60
(+) Amortización	\$ -	\$ 104.63	\$ 115.36	\$ 127.19	\$ 140.23	\$ 154.60
(+) Variación de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,220.00
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ 14,739.50</b>	<b>\$ 10,411.37</b>	<b>\$ 16,198.26</b>	<b>\$ 22,998.85</b>	<b>\$ 30,618.03</b>	<b>\$ 41,622.26</b>

- Tasa de Descuento Modelo CAPM

2,71%

- VAN

\$93,373.23

- TIR

103%

- Periodo de Recuperación

2 años 3 meses

Con esta información, podemos deducir que, bajo la información del Flujo de Efectivo, el Proyecto es rentable al tener datos positivos. El periodo de recuperación de la inversión ocurre al Segundo año con 3 meses de operatividad de la empresa.

Flujo de Caja del Inversionista

Desde el primer año de operación del proyecto, el mismo nos ofrece un flujo de caja positivo, lo cual nos permite apreciar que la empresa desde sus inicios esta en la posibilidad de realizar nuevas inversiones sin un respaldo económico que puede ser un préstamo. Sin embargo, se recomienda tomar en cuenta los resultados del resto de análisis previo a tomar estas decisiones.

Tabla No. 27

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UAI		\$15,308. 56	\$24,935. 50	\$36,250. 10	\$48,927. 00	\$63,543. 44
15% Participación Trabajadores		\$ 2,296.28	\$ 3,740.33	\$ 5,437.52	\$ 7,339.05	\$ 9,531.52
25% Impuestos		\$ 3,827.14	\$ 6,233.88	\$ 9,062.53	\$12,231. 75	\$15,885. 86
(+) Depreciaciones		\$ 1,121.60	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60	\$ 1,121.60
(+) Amortizaciones		\$ 104.63	\$ 115.36	\$ 127.19	\$ 140.23	\$ 154.60
(-) Variación Capital de Trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,220.00
(-) Capital de Deuda		\$ 1,201.13	\$ 1,324.30	\$ 1,460.07	\$ 1,609.75	\$ 1,774.77
(-) Intereses		\$ 659.45	\$ 535.30	\$ 398.42	\$ 247.51	\$ 2,063.11

	\$14,739. 50	\$ 8,550.79	\$14,338. 66	\$21,140. 36	\$28,760. 77	\$33,344. 38
--	-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

- Tasa WACC

7,63%

- VAN

\$1,60

- TIR

192%

Existe una variación con los cálculos obtenidos a través del Flujo de Efectivo vs Flujo de Caja del Inversionista. Sin embargo, los datos siguen siendo positivos y nos dan una buena retroalimentación sobre la rentabilidad del Proyecto.

#### 7.5 Indicadores Financieros

- Razón Acida

- Industria: 1,44

Si consideramos los resultados obtenidos, se podría deducir que la empresa ofrece indicadores positivos respecto a como afronta sus pasivos frente a los activos que posee, sin embargo, comparándolos con los de la industria, se puede observar que o se logra alcanzar en los 5 primeros años, el promedio de la misma. No obstante, se debe considerar que este valor se encuentra en crecimiento por lo cual se podría alcanzar el valor promedio de la industria si se llegara a desarrollar un análisis con proyección a mas tiempo.

Tabla No. 28

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razon Acida	1.08	1.14	1.20	1.26	1.31

- Prueba Acida

Tabla No. 29

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prueba Acida	1.05	1.11	1.17	1.23	1.28

- ROI
- Industria: 0,068

Tabla No. 30

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	0.62	1.02	1.48	1.99	2.59

- ROE
- Industria: 0,59

Tabla No. 31

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	0.67	0.77	0.83	0.87	0.90

- ROA

Tabla No. 32

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	0.09	0.13	0.16	0.20	0.23

- APALANCAMIENTO

Tabla No. 33

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apalancamiento	6.47	5.08	4.05	3.40	2.94

- ROTACION DE INVENTARIO

Tabla No. 34

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotacion Inventario	52	50	49	48	46

- CUENTAS POR COBRAR

Tabla No. 35

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por Cobrar	0.00	1.69	1.87	2.08	2.31

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

El presente proyecto, plantea el posible desarrollo de una empresa enfocada en la producción y exportación de uvillas desde el Ecuador hacia supermercados ubicados en Miami, Estados Unidos.

Considerando los objetivos que fueron planteados previo al desarrollo del proyecto, se ha determinado que existen una serie de variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas, que afectan y benefician al desarrollo del mismo, tanto en el entorno de Ecuador como en el de Estados Unidos; sin embargo, las variables a favor del proyecto han permitido deducir que el ambiente en el cual se plantea desarrollarlo es el ideal para obtener resultados favorables del mismo, y que pueda ser rentable a futuro.

De la misma manera, gracias a la investigación cuantitativa y cualitativa realizada a expertos en el área y a potenciales clientes, se obtuvo información que permitió apreciar que el proyecto cuenta con gran aceptación en el mercado objetivo debido a que la oferta actual no cubre las necesidades de los clientes que buscan activamente frutas exóticas de buena calidad de manera y precio accesible. Razón por la cual se ha decidido el ofertar el producto del proyecto directamente a una cadena de supermercados reconocida en EEUU, con el fin de cubrir esta necesidad del mercado.

Gracias a esto y a distintas evaluaciones, se llegó a deducir que la oportunidad de negocio del presente proyecto radica en la posibilidad de ofrecer un producto de cualidades exóticas, en un mercado que se encuentra en búsqueda activa de este tipo de bienes, considerando que en la actualidad las tendencias apuntan a un estilo de vida saludable, sin que el precio sea un factor de mayor relevancia, especialmente en el mercado Norteamericano donde la cultura se ha enfocado en las últimas décadas en un estilo de vida poco saludable, rápido y económico. Es por estas razones, que se ha decidido implementar como estrategia de Marketing a la diferenciación, enfocándonos en los beneficios propios y únicos que ofrece y nuestro producto y la presentación que se ofrecerá a los consumidores finales. Esto,

acompañado de una serie de actividades y tácticas comerciales, nos permitirán alcanzar a nuestro mercado objetivo, e ir aumentando nuestra participación de mercado conforme se amplia la aceptación del proyecto.

Enfocándonos en la estructura organizacional del proyecto y su filosofía, se ha decidido implementar una estructura de jerarquía vertical con el fin de asegurar una comunicación eficiente entre todas las partes de la empresa, considerando que existen profesionales laborando bajo contrato y otros bajo prestación de servicios. A la vez, el planteamiento de los objetivos se ha enfocado en el desarrollo internacional de la empresa para lograr a un mediano plazo, el posicionamiento de la empresa en varios mercados de potencial alcance.

A la vez, tomando en cuenta los resultados financieros se obtuvieron números positivos que aseguran la rentabilidad del proyecto aún en una proyección de 5 años, ya que tanto el análisis de ingresos, utilidad, VAN, TIR, e indicadores financieros arrojaron datos favorecedores que van en aumento a partir del primer año, dando a entender que a pesar de que a los inicios del proyectos se pueden tener resultados que benefician poco a la empresa, en un mediano plazo estos mismos se transforman en números de gran utilidad para la empresa.

Es así, que se concluye en los distintos análisis del proyecto, que el mismo resulta rentable a pesar de ciertas variables que pueden afectar a la operatividad del mismo, ya que este negocio contara con las herramientas y recursos necesarios para lograr desarrollarse en un país, y poder extenderse a otro sin lograr perdidas debido a la gran aceptación que se espera tener, y como esto se vera reflejado en las ventas e ingresos del proyecto.

## REFERENCIAS

- Angulo, A. (10 de Julio de 2017). Brasil y Chile, con la inflacion mas baja de la region. págs. 2-3.
- Anonimo. (2020). *Donald Trump Approval Ratings*. Obtenido de <https://news.gallup.com/poll/203198/presidential-approval-ratings-donald-trump.aspx>
- ARCSA. (2020). *PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DEL CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM)*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practic-as-para-alimentos-procesados/>
- Frankenfield, J. (2019). Which Income Class Are You? . *Investopedia*, 8-9.
- Hecht, J. (Agosto de 2019). *What You Need to Know to Import Fruits and Vegetables*. Obtenido de <https://usacustomsclearance.com/process/what-you-need-to-know-to-import-fruits-and-vegetables/>
- INEC. (2010). Obtenido de Base de Resultados Censo Economico: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2019). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo 2019: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin\\_mar2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf)
- INEC. (2020). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de FICHA TÉCNICA DE AGRICULTURA :[https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co\\_agricola.php?id=01349.01.01](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/co_agricola.php?id=01349.01.01)
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (Junio de 2014). Obtenido de Listado de precios y semillas: <https://www.iniap.gob.ec/pruebav3/wp-content/uploads/2014/06/Listado-de-precios-plantas-y-semillas.pdf>
- MAGAP. (2020). *Noticias*. Obtenido de Campaña ‘Yo Prefiero’ del MAGAP se extenderá a todo el país : <https://www.agricultura.gob.ec/campana-yo-prefiero-del-magap-se-extendera-a-todo-el-pais/>
- Miami, O. (2019). Baja oferta de uvilla en Colombia para exportar a Estados Unidos . *ProEcuador*.

- Noah, D. (Agosto de 2018). *Shipping Solutions*. Obtenido de International Trade Blog: <https://www.shippingsolutions.com/blog/18-non-tariff-trade-barriers-exporters-need-to-know>
- Orozco, M. (2020). Inicio de negociación de acuerdo con EEUU finalizará en abril 2020. *El Comercio*, 23.
- Raza, A. (2020). Walmart lanza la política de licencia de emergencia después de ser golpeado por el coronavirus. *Invezz*, 2.
- Roura, A. M. (15 de Enero de 2020). *20 años de la dolarización en Ecuador: ¿por qué es tan popular la dolarización entre los ecuatorianos? (y cuál es su lado oscuro)* . Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50916554>
- Sefla, A. (2019). El 84% no le cree a Lenin. *Flacso Academico*.
- SENAE. (Febrero de 2020). *Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Strauss, M. (Noviembre de 2018). *Pew Research Center*. Obtenido de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/11/26/americans-are-divided-over-whether-eating-organic-foods-makes-for-better-health/>

## **ANEXOS**

Entrevistado	Ariel Salazar
Fecha	15 de abril de 2020
Banco de Preguntas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre</li> <li>- Edad</li> <li>- Ciudad</li> <li>- Frecuencia de consumo</li> <li>- Tipo de fruta</li> <li>- Presentación</li> <li>- Lugar de compra</li> <li>- Gasto en frutas</li> <li>- Conocimiento de la fruta</li> <li>- Medio de comunicación preferido</li> <li>- Precio que estaría dispuesto a pagar</li> <li>- Nombre Mystic Berry es de su agrado</li> <li>- Marca de frutas que consume</li> <li>- Porque considera importante consumir fruta</li> <li>- Ha consumido fruta orgánica</li> <li>- Que presentación prefiere</li> <li>- Nombre del supermercado</li> <li>- Razón por la cual compra en supermercado</li> <li>- Que es lo que mas influye: precio, marca, presentación</li> <li>- Es relevante que el producto tenga certificaciones ejemplo (ISO, BPM)</li> </ul>	

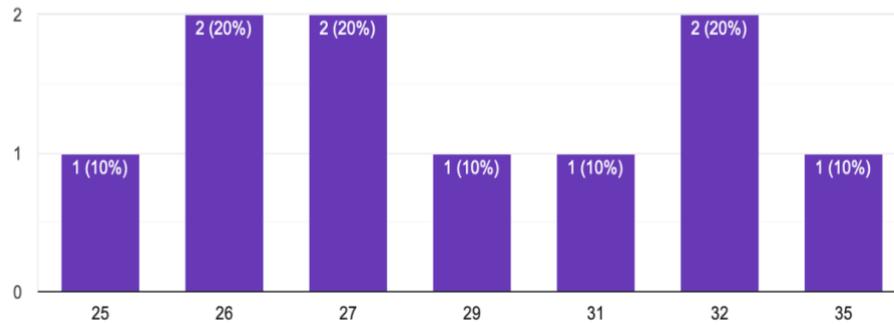
Entrevistado	Juliana Rodríguez
Fecha	15 de abril de 2020
Banco de Preguntas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre</li> <li>- Edad</li> <li>- Ciudad</li> <li>- Tipo de fruta</li> <li>- Frecuencia de consumo</li> <li>- Razón por la cual adquiere la fruta</li> <li>- Presentación</li> <li>- Lugar de compra</li> <li>- Gasto en frutas</li> <li>- Conocimiento de la fruta</li> <li>- Medio de comunicación preferido Precio que estaría dispuesto a pagar</li> <li>- Nombre Mystic Berry es de su agrado</li> <li>- Marca de frutas que consume</li> <li>- Porque considera importante consumir fruta</li> <li>- Ha consumido fruta orgánica</li> <li>- Que presentación prefiere</li> </ul>	

- Nombre del mercado
- Razón por la cual compra en mercado
- Que es lo que mas influye: precio, marca, presentación
- Es relevante que el producto tenga certificaciones ejemplo (ISO, BPM)

### Age

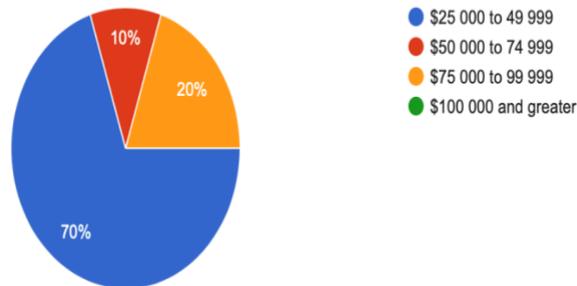


10 responses



### Which of these describes your personal income last year?

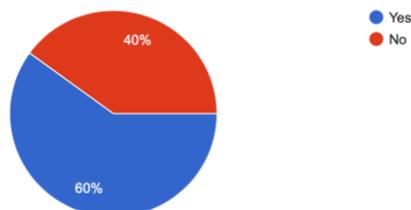
10 responses



### Have you heard about Golden Berries?

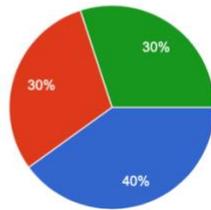


10 responses



What kind of fruits do you buy?

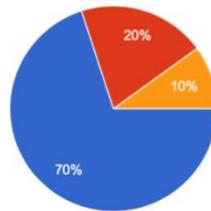
10 responses



- Strawberry
- Bananas
- Dragon Fruit
- Apple

What country do you buy your fruits from?

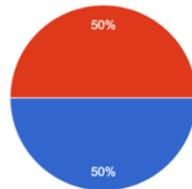
10 responses



- Ecuador
- Colombia
- Peru
- Bolivia

Have you ever purchased Golden Berries?

10 responses



- Yes
- No

What countries do you know that produces Golden Berries?

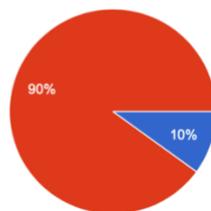
10 responses



- Ecuador
- Colombia
- Peru
- Bolivia

What price would you be willing to pay for a box of golden berries?

10 responses

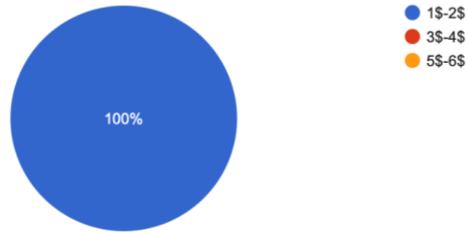


- 1\$-2\$
- 3\$-4\$
- 5\$-6\$

At what would you consider this product too cheap and make you doubt its quality?



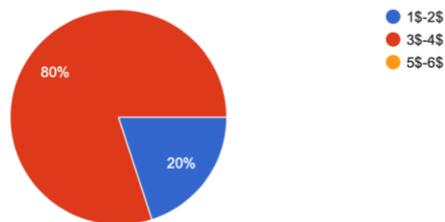
10 responses



What price do you consider an "opportunity" to buy this product, without doubting its quality?



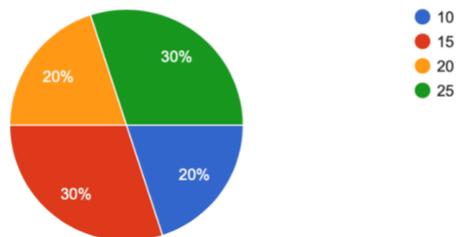
10 responses



How many golden berries would you like in a box?



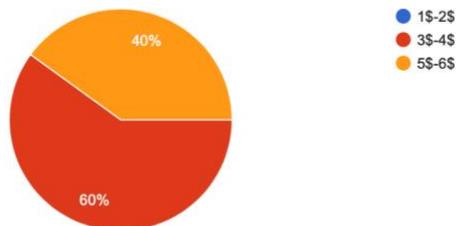
10 responses



At what price would you consider this product expensive, but would be willing to pay to have it?



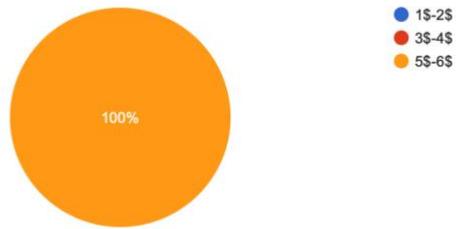
10 responses



What price is too expensive for this product that you would not consider your purchase?

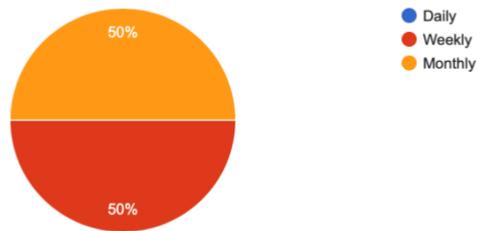


10 responses



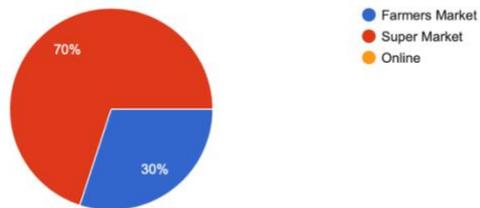
How often would you buy Golden Berries?

10 responses



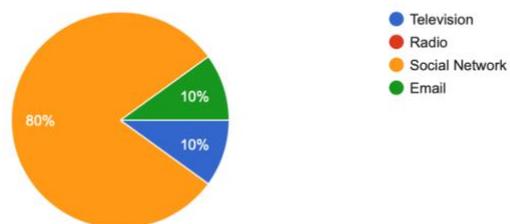
Where do you buy your fruits?

10 responses



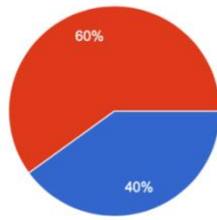
Through what means of communication would you prefer to receive information about Golden Berries?

10 responses



Which social network do you use most often?

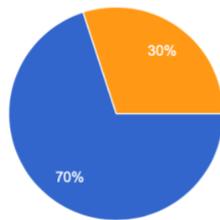
10 responses



- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn

Would you buy Ecuadorian Golden Berrys?

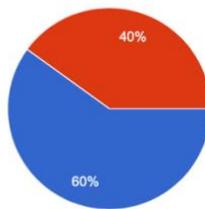
10 responses



- Yes
- No
- Maybe

Gender

10 responses



- Female
- Male
- Prefer not to say

Gender	How many golden berries would you like in a box?	
Female		25
Female		15
Female		15
Female		15
Female		10
Female		10
Female		20
Gender	How many golden berries would you like in a box?	
Male		20
Male		25

Male 20  
Male 25

Gender Where do you buy your fruits?

Female Farmers Market

Female Farmers Market

Female Farmers Market

Female Super Market

Female Super Market

Female Super Market

Female Super Market

Gender Where do you buy your fruits?

Male Super Market

Male Super Market

Male Super Market

Male Super Market

Gender Have you ever purchased Golden Berries?

Female No

Female No

Female Yes

Female No

Female No

Female No

Female No

Gender Have you ever purchased Golden Berries?

Male Yes

Male Yes

Male Yes

Male Yes

Gender Have you heard about Golden Berries?

Female Yes

Female No

Female Yes

Female No

Female No

Female No

Female Yes

Gender	Have you heard about Golden Berries?
Male	Yes

