



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE PITAHAYA AL MERCADO CHILENO

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

Profesor Guía
Edmundo Raúl Luna Benavides

Autor
Francisco Alejandro Jarrín Goyes

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Edmundo Raúl Luna Benavides

Magíster Economista

C.C.: 0400450557

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”.

Francisco Alejandro Jarrín Goyes

C.C.: 171602881-4

AGRADECIMIENTO

De manera singular quiero agradecer a mis padres y a mi familia por su constancia día a día, dándome aliento para la culminación de este proyecto investigativo; adicionalmente agradezco al Economista Raúl Luna Benavides como director de tesis, por todo su apoyo, correcciones y orientaciones vertidas a lo largo de este proceso cumpliendo todas mis expectativas como su alumno y dirigido.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Francisco Jarrín y Susana Goyes por haberme formado durante toda mi vida con principios y valores que me han convertido en la persona que ahora soy; muchos de los logros de mi corta vida se los debo a ustedes que gracias a su apoyo moral y económico me han ayudado a cumplir mis objetivos y metas con su amor incondicional.

A mi novia Gabriela Albuja por haberme motivado y empujado a ser una mejor persona, íntegra y de bien; con su amor, preocupación y tenacidad me motivaron a concurrir con mi proyecto de tesis.

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de una empresa exportadora de pitahaya al mercado chileno. Esta propuesta se sustenta en la posibilidad de potenciar la exportación de la fruta pitahaya ya que posee muchas propiedades además de su exquisito sabor y exquisitez propia de la fruta producida en el Ecuador.

Para la realización de la investigación se hicieron estudios que permitieron conocer el comportamiento de las exportaciones el Ecuador con relación al sector agrícola además de las características de la fruta y su exportación actual.

Dentro de los objetivos que se pretenden cumplimentar se encuentran la realización de un estudio de mercado para conocer la demanda real en el mercado chileno con relación a la fruta que se exportará. Se proyectará además, todo lo relacionado con el plan de operaciones necesario para exportar la fruta y además se planificarán los elementos a tener en cuenta para la creación de la empresa exportadora.

Como resultado de la investigación se pretende obtener la planificación de la creación de una empresa exportadora de pitahaya con todos los elementos desde el punto de vista de planificación estratégica, estrategia de marketing, estrategia operacional y financiera.

ABSTRACT

This work involves the development of a business plan for the creation of an export company pitahaya the Chilean market. This proposal is based on the possibility of promoting the export of fruit pitahaya because it has many properties in addition to their own exquisite taste and delicacy of the fruit produced in Ecuador.

To carry out research studies that allowed to know the behavior of the Ecuador exports relative to agricultural sector besides the characteristics of the fruit and its current export took place.

Among the objectives to be complete they are conducting a market survey to meet the actual demand in the Chilean market in relation to the fruit to be exported. It was also screened, everything related to the plan needed to export fruit and further operations are planned elements to be considered and for the creation of the exporting company.

As a result of the research is to obtain planning the creation of a dragon fruit exporting company with all the elements from the point of view of strategic planning, marketing strategy, operational and financial strategy.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Aspectos Generales	2
1.1.1	Antecedentes	2
1.2	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo General	3
1.2.2	Objetivos Específicos	3
1.2.3	Hipótesis	4
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	5
2.1	La industria	5
2.1.1	Estructura de la industria	7
2.1.2	Tendencias	11
2.1.3	Factores económicos y regulatorios	14
2.1.4	Canales de distribución	21
2.1.5	Las 5 fuerzas de PORTER	22
2.1.5.1	Amenaza de nuevos competidores	23
2.1.5.2	Poder de negociación de los clientes	23
2.1.5.3	Poder de negociación de los proveedores	23
2.1.5.4	Amenaza de productos sustitutos	24
2.1.5.5	Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	24
2.2	La compañía y el concepto del negocio	25
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	25
2.2.2	Estructura legal de la empresa	27
2.2.2.1	Misión	27
2.2.2.2	Visión	27
2.2.2.3	Objetivos a corto plazo	28
2.2.2.4	Objetivos a largo plazo	28
2.3	El producto o servicio	29
2.3.1	Beneficios de la fruta	29
2.3.2	Usos del producto y derivados	30
2.3.3	Composición nutricional de la fruta	31
2.3.4	Características y condiciones para la exportación de la pitahaya	32
2.3.5	Presentación del producto	33
2.4	Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento	33
2.5	Análisis FODA	35
2.5.1	Análisis Externo	35
2.5.2	Análisis Interno	36

2.6	Matriz EFE.....	36
2.7	Matriz EFI.....	38
2.8	Matriz FODA cruzada – Estrategias.....	39
3.	ESTUDIO DE MERCADO	41
3.1	Problema de investigación	41
3.2	Objetivos	41
3.2.1	Objetivo general.....	41
3.2.2	Objetivos Específicos	41
3.3	Mercado relevante y cliente potencial	42
3.3.1	Mercado objetivo	42
3.3.2	Segmentación de mercado.....	43
3.3.2.1	Indicadores básicos de Chile	43
3.3.2.2	Segmentación Geográfica.....	44
3.3.2.3	Segmentación Demográfica.....	44
3.3.3	Segmentación Psicográfica	45
3.4	Fuentes de información.....	45
3.4.1	Investigación cualitativa.....	46
3.4.1.1	Entrevista a expertos.....	46
3.4.2	Investigación cuantitativa.....	48
3.4.2.1	Encuesta	48
3.4.2.2	Diseño de la encuesta.....	48
3.4.2.3	Determinación de la muestra	50
3.4.2.4	Tabulación y análisis de resultados	51
3.5	Tamaño de mercado.....	60
3.5.1	Demanda	60
3.6	La competencia y sus ventajas	61
3.6.1	Competencia.....	62
3.7	Participación de mercados y venta de la industria	63
3.7.1	Oferta exportable	63
3.7.2	Precios del producto a nivel nacional	64
3.7.3	Precios del producto a nivel mundial	64
3.7.4	Precio al que se comercializará la pitahaya en el mercado chileno	64
3.8	Evaluación del mercado durante la implementación	64
3.9	Proyecciones de ventas de pitahaya	65
4.	PLAN DE MARKETING	66
4.1	Estrategia general de Marketing	66
4.1.1	Producto	66
4.1.2	Precio.....	67
4.1.3	Plaza.....	67

4.1.4	Promoción.....	68
4.2	Política de precio	68
4.3	Táctica de ventas.....	69
4.4	Política de servicio al cliente y garantías.....	70
4.5	Promoción y publicidad	71
4.5.1	Publicidad	71
4.5.2	Relaciones públicas.....	71
4.5.3	Promoción de ventas	71
4.6	Distribución.....	72
5.	DISEÑO DE PLANES Y DESARROLLO	73
5.1	Estado actual de desarrollo y actividades pendientes.....	73
5.2	Dificultades y riesgos.....	73
5.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos	74
5.4	Costos de desarrollo proyectados	74
5.4.1	Inversión en activos fijos.....	75
5.4.2	Activos intangibles	75
5.4.3	Materia prima directa	76
5.4.4	Gastos generales.....	76
5.4.5	Gastos de exportación.....	77
5.4.6	Gastos sueldos del personal	78
5.5	Propiedad intelectual	78
6.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	79
6.1	Estrategia de operaciones.....	79
6.2	Ciclo de operaciones	79
6.2.1	Flujograma de Procesos.....	85
6.3	Requerimiento de equipos y herramientas.....	86
6.4	Instalaciones y mejoras.....	89
6.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	89
6.5.1	Localización geográfica	89
6.5.2	Requerimientos de espacio físico.....	90
6.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	91
6.7	Aspectos regulatorios y legales	91
6.7.1	Registro de exportadores	91
6.7.2	Requisitos para exportar.....	92
6.7.3	Documentos para exportar	94

7.	EQUIPO GERENCIAL.....	95
7.1	Estructura organizacional.....	95
7.1.1	Organigrama.....	95
7.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	96
7.2.1	Descripción de funciones.....	96
7.2.2	Equipo de trabajo.....	99
7.3	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.....	100
7.4	Políticas de empleo y beneficios.....	100
7.5	Equipo de asesores y servicios.....	101
8.	CRONOGRAMA GENERAL.....	103
8.1	Actividades a desarrollar para la ejecución del negocio.....	103
8.2	Diagrama de Gantt.....	103
8.3	Riesgos e imprevistos.....	105
9.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	106
9.1	Supuestos y criterios utilizados.....	106
9.2	Riesgos y problemas principales.....	107
10.	PLAN FINANCIERO.....	109
10.1	Inversión Inicial.....	109
10.2	Financiación del proyecto.....	109
10.3	Ingresos del proyecto.....	110
10.4	Costos del proyecto.....	112
10.4.1	Egresos del proyecto.....	112
10.4.2	Nómina del proyecto.....	114
10.5	Margen Bruto y Margen Operativo.....	116
10.5.1	Margen Bruto.....	116
10.5.2	Margen Operativo.....	116
10.6	Estado de resultados proyectado.....	118
10.7	Estado de Situación.....	120
10.8	Flujo de caja.....	120
10.9	Punto de equilibrio.....	122
10.10	Valoración del Proyecto.....	123
10.10.1	Valor Actual Neto (VAN).....	123

10.10.2 Tasa interna de retorno (TIR)	124
10.11 Financiamiento deseado	125
10.12 Uso de fondos.....	126
10.13 Periodo de recuperación del proyecto.....	126
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
11.1 Conclusiones	128
11.2 Recomendaciones	128
REFERENCIAS.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB Por actividad	6
Figura 2. Exportaciones Mundiales Agroindustria	8
Figura 3. Balanza Comercial.....	14
Figura 4. Serie histórica de la Inflación en Ecuador	16
Figura 5. Cadena de Distribución	21
Figura 6. Fuerzas de Porter	25
Figura 7. Pitahaya en fruta	29
Figura 8. Embalaje de Pitahaya.....	33
Figura 9. Conocimiento de centro de acopio	51
Figura 10. Instalación de centro de acopio.....	52
Figura 11. Entrega de producción	53
Figura 12. Razones de entrega	54
Figura 13. Superficie sembrada.....	55
Figura 14. Cantidad de pitahaya.....	56
Figura 15. Inversión	57
Figura 16. Comercialización	58
Figura 17. Creación de acopio.....	59
Figura 18. Producto	67
Figura 19. Página web “FRUTAHAYA S.A.”	68
Figura 20. Pallet plástico.....	83
Figura 21. Contenedor con sistema de frío	83
Figura 22. Cajas apiladas contenedor-vista frontal	84
Figura 23. Flujograma de Proceso	85
Figura 24. Ecuador	90
Figura 25. Diseño interno de las instalaciones internas	91
Figura 26. Organigrama de la Empresa “FRUTAHAYA S.A.”	95
Figura 27. Punto de equilibrio	123
Figura 28. Estructura de financiamiento inicial	125
Figura 29. Uso de Fondos	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Ampliada de Actividades Económicas CIIU	6
Tabla 2. Principales productos exportados.....	8
Tabla 3. Exportaciones a Chile	11
Tabla 4. Producción de Pitahaya 2012	13
Tabla 5. Exportación de pitahaya 2014	13
Tabla 6. Ranking de reporte	15
Tabla 7. Tasas de interés	18
Tabla 8. Composición Nutricional de la Pitahaya	31
Tabla 9. Matriz EFE	37
Tabla 10. Matriz EFI.....	38
Tabla 11. Calificación del MEFI	38
Tabla 12. Análisis FODA.....	39
Tabla 13. Población	42
Tabla 14. Variables	44
Tabla 15. Segmentación Demográfica	45
Tabla 16. Segmentación Psicográfica	45
Tabla 17. Conocimiento de centro de acopio	51
Tabla 18. Instalación de centro de acopio	52
Tabla 19. Entrega de producción.....	53
Tabla 20. Razones de entrega	54
Tabla 21. Superficie sembrada.....	55
Tabla 22. Cantidad de pitahaya	56
Tabla 23. Inversión	57
Tabla 24. Comercialización	58
Tabla 25. Creación de acopio	59
Tabla 26. Porcentaje de personas que comen fruta.....	61
Tabla 27. Importaciones mundiales del sector silvo agropecuario de Chile.....	62
Tabla 28. Exportadores ecuatorianos de pitahaya	62
Tabla 29. Ventas de pitahaya para el primer año.....	65

Tabla 30. Proyecciones de ventas de pitahaya	65
Tabla 31. Activos Fijos.....	75
Tabla 32. Activos Intangibles	75
Tabla 33. Gastos de constitución	75
Tabla 34. Software contable	76
Tabla 35. Materia Prima Directa	76
Tabla 36. Publicidad y Promoción	76
Tabla 37. Servicios Básicos.....	76
Tabla 38. Materiales indirectos.....	77
Tabla 39. Herramientas para el empaque de la fruta	77
Tabla 40. Costos de Exportación.....	77
Tabla 41. Gasto de sueldos y salarios.....	78
Tabla 42. Tiempos	86
Tabla 43. Detalle de vehículos	87
Tabla 44. Detalle de Maquinaria y Equipo.....	87
Tabla 45. Detalle de Muebles y Enseres	88
Tabla 46. Detalle de Herramientas	88
Tabla 47. Detalle de Equipo de Oficina	88
Tabla 48. Detalle de Equipo de Computación	89
Tabla 49. Gerente general.....	96
Tabla 50. Secretaria.....	97
Tabla 51. Contador	97
Tabla 52. Agente de aduana	98
Tabla 53. Supervisor.....	98
Tabla 54. Operario	99
Tabla 55. Chofer	99
Tabla 56. Nómina de personal.....	102
Tabla 57. Cronograma de actividades	104
Tabla 58. Riesgos e imprevistos.....	105
Tabla 59. Riesgos identificados.....	108
Tabla 60. Inversión inicial	109
Tabla 61. Tabla de amortización	110

Tabla 62. Resumen anual de pagos.....	110
Tabla 63. Proyección de Ingresos	111
Tabla 64. Resumen ingresos año 1	112
Tabla 65. Egresos del proyecto	113
Tabla 66. Nómina del proyecto	115
Tabla 67. Margen Bruto	116
Tabla 68. Índice de margen bruto	116
Tabla 69. Margen operativo	117
Tabla 70. Índice de margen operativo	118
Tabla 71. Estado de resultados proyectado	119
Tabla 72. Estado de Situación Inicial.....	120
Tabla 73. Flujo de efectivo.....	121
Tabla 74. Punto de equilibrio	122
Tabla 75. VAN.....	124
Tabla 76. TIR	124
Tabla 77. Cuadro de Fuentes y Usos	125
Tabla 78. PRI del Proyecto.....	127

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La posición geográfica del Ecuador y sus factores climáticos son favorables para el cultivo de frutas no tradicionales, tales como la pitahaya. La demanda de esta clase de frutas no tradicionales se ha incrementado considerablemente en el mercado internacional durante los últimos años, así tenemos por ejemplo a Chile, que al no tener un clima favorable, no le permite cultivar esta clase de frutas y se ve obligado a importar.

Dada esta problemática, el presente Plan de Negocios, determinó la viabilidad para la implementación de una empresa que comercialice la pitahaya con Chile y cubrir así la demanda que tiene este producto en ese país.

El estudio de Mercado del presente Plan de Negocios dio como resultado que el tamaño de mercado para comercializar la pitahaya será la población total de la comuna de Santiago, la cual tiene una población total de 152.201 habitantes.

Al realizar el Plan de Marketing, se analizó que las ventas se desarrollarán de manera directa a través de un canal de distribución donde la empresa le compra la fruta al productor para luego ser vendida a importadores chilenos a través de empresas de comercio exterior de Ecuador.

Además se estableció que para comercializar la pitahaya se debe determinar un precio accesible al cliente, tomando en cuenta el criterio del consumidor final, además de que el precio debe estar considerado en base a la demanda existente por la competencia que exista en el mercado internacional.

Al realizar el estudio financiero nos dio como resultado un VAN de 55 951,81 y una TIR de 24,62%, lo cual nos indican que el proyecto es viable y se recomienda invertir en el mismo para ponerlo en marcha.

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

En el Ecuador actualmente, el sector agrícola es una de las mayores fuentes de ingresos por su gran variedad de productos tradicionales que ha tenido un auge en los últimos años, sin embargo los productos no tradicionales están tomando fuerza en los mercados extranjeros, empezando a ser una importante fuente de ingreso al país (Pro Ecuador 2013). Las exportaciones generan un mayor ingreso de divisas, que son importantes para la estimulación a la producción agrícola nacional y sostener la economía del país.

Las exportaciones se han convertido en uno de los sustentos más importantes para la economía de un país, sin embargo la diversificación y los costos de producción son parámetros importantes para que el producto sea competitivo. La producción ecuatoriana tiene como principal reto incrementar el volumen, calidad y destinos de exportación, para evitar caer en la mono producción o sobrevivir de los productos tradicionales de exportación.

En el Ecuador la producción y exportación de pitahaya es un rubro que en los últimos 10 años ha crecido esporádicamente. Debido a que en el Ecuador las condiciones climáticas son muy favorables, la fruta alcanza mayor tamaño, mejor sabor y mayor resistencia al transporte y al almacenamiento. Por lo cual se puede alcanzar y posicionar mercados rápidamente tomando en cuenta la calidad del producto y la seriedad de la empresa que se pretende crear.

El mercado a quien va dirigido el producto ecuatoriano, es aquel que se preocupa por la calidad y la diferenciación del producto, poniéndolo a disposición de personas quienes buscan consumir producto de alta calidad o procesar productos con una excelente materia prima.

El desarrollo de este plan de negocios se sustenta principalmente en la importancia de ofrecer una mejor calidad de vida socio-económica a los productores de pitahaya del Ecuador; así como también la de promover al país con la producción de frutas exóticas y específicamente de la pitahaya.

De acuerdo al censo Agropecuario realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010, la superficie sembrada exclusivamente con pitahaya en Ecuador es de 235 hectáreas, la cual representa una pequeña producción de dicha fruta.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad de la creación de una empresa exportadora de pitahaya al mercado chileno mediante el desarrollo de un Plan de Negocios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la aceptación y la demanda real de la pitahaya en el mercado chileno.
- Elaborar un plan de operaciones de exportación de pitahaya hacia el mercado chileno que permitirá conocer y cumplir con todos los requisitos y logística de exportación requeridos por el estado ecuatoriano.
- Establecer estructuralmente la organización de la empresa.
- Desarrollar el análisis financiero respectivo que permita determinar la factibilidad de la creación de la empresa exportadora.

1.2.3 Hipótesis

La creación de una empresa exportadora de pitahaya hacia el mercado chileno mediante un plan de negocios es factible.

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

La presente proyecto está inmerso en el sector agrícola, cuya función de esta industria es transformar los productos de la agricultura en productos elaborados.

El sector agropecuario tradicionalmente ha estado ligado al comercio exterior, sin embargo, el contexto actual y futuro está caracterizado por condiciones de mayor competencia internacional.

La agroindustria tiene dos tipos de actividades relacionadas en el cultivo de los productos agrícolas, las cuales se detallan a continuación:

- **Primera actividad:** Procesos de selección de calidad, clasificación, embalaje – empaque y almacenamiento de la producción agrícola a pesar que no haya transformación.
- **Segunda actividad:** Transformaciones posteriores de los productos y subproductos obtenidos de la primera actividad, constituyendo la producción en materia prima agrícola.

A continuación se puede observar en la tabla, la segmentación completa a la cual pertenece dicha actividad.

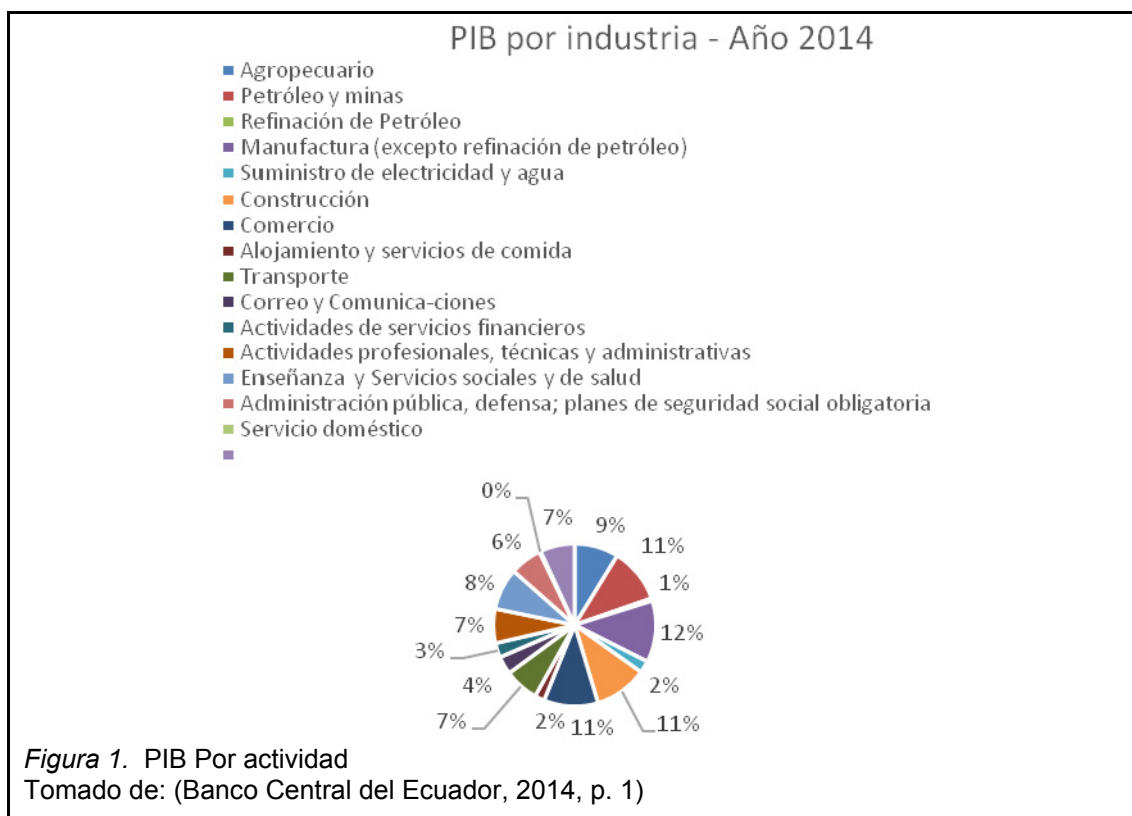
Tabla 1. Clasificación Ampliada de Actividades Económicas CIU

Sector	A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
Industria	A 01	Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas.
Negocio	A0163.01	Actividades de preparación de la cosecha para su comercialización en los mercados primarios: limpieza, recorte, clasificación, desinfección, empaquetado pos cosecha, encajado de frutas.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Por el grado de transformación del producto la empresa a crearse cumplirá con la primera actividad de la agroindustria, cuya función será servir como centro de acopio para los pequeños productores de la zona del oriente; se encargará de la selección, empaque y mercadeo de la pitahaya hacia el mercado chileno.

A continuación se muestra una figura donde el segmento del PIB al que pertenece la industria actualmente representa el 9%.



2.1.1 Estructura de la industria

El Ecuador tiene el privilegio de poseer en diferentes sectores de su territorio lugares idóneos para el cultivo de pitahaya convirtiéndolo en uno de los países productores de la cotizada fruta principalmente en las Provincias de Pichincha, Morona Santiago y Bolívar principalmente.

Desde hace 15 años, la zona de Palora ubicada en la Amazonía, es una de las áreas agrícolas más privilegiadas del país que incursionó en el campo de la producción de la pitahaya. Hoy los productores se encuentran agrupados en asociaciones, las mismas que están abasteciendo una gran parte del mercado nacional.

La pitahaya por sus características, se constituye como un producto de exportación que está empezando a aumentar su presencia en el mercado ecuatoriano.

Mercado Chileno importador de frutas no tradicionales

El sector de frutas no tradicionales tiene un gran potencial para la exportación, al citar como ejemplo el mango y la pitahaya.

Según (ProEcuador, 2015), la participación chilena en el mercado mundial de fruta fresca primaria ha permanecido constante, tanto en volumen como en valor, durante el período analizado, fluctuando entre 7,5% y 7,9% del volumen importado mundial y entre 8,1% y 8,8% en términos del valor de las importaciones mundiales de fruta fresca. Estas cifras demuestran un cierto grado de estancamiento en la captura de una mayor porción de los mercados internacionales por parte de la industria frutícola chilena, mercados que han tenido un dinámico desarrollo, especialmente en su valor.

La demanda de las pitahayas es importante y creciente en los mercados regionales de las zonas en que se producen, y su aceptación es cada vez

mayor en el mercado internacional, en donde ya son reconocidas como una exquisita y exótica fruta tropical.

Exportaciones del sector agroindustrial en el mundo

Las exportaciones del sector registran crecimiento, excepto en el 2012 donde se muestra una disminución, pero en el 2013 se visualiza una recuperación del 10% y a continuación para el año 2014 se puede ver que las mismas crecieron un 16%.



Los principales productos exportados con respecto a las frutas exóticas en donde se encuentra la pitahaya, se puede observar que en primer lugar está el mango con exportaciones de \$1,660 miles de dólares FOB para el periodo ene-sep 2014, seguido por la pitahaya con \$516 miles de dólares FOB.

Tabla 2. Principales productos exportados

EXPORTACIONES DE LAS PRINCIPALES FRUTAS EXÓTICAS DE ECUADOR AL MUNDO								
Miles USD FOB								
Subpartida	Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ene-sept	TCPA 2009-2013
0804.50.20.00	MANGOS Y MANGOSTANES FRESCOS O SECOS	22,450	17,898	24,085	35,410	38,047	1,660	14%
0810.90.40.00	PITAHAYAS (CEREUS SPP.)	129	193	319	438	759	516	56%
0810.90.10.00	GRANADILLA, «MARACUYÁ» (PARCHITA) Y DEMÁS FRUTAS DE LA PASIÓN (PASSIFLORA SPP.)	51	125	429	532	472	316	74%
0810.90.50.00	UCHUVAS (UVILLAS) (PHYSALIS PERUVIANA)	78	334	225	375	430	53	53%
0810.90.30.00	TOMATE DE ÁRBOL (LIMA TOMATE, TAMARILLO) (CYPHOMANDRA BETACEA)	54	66	80	102	207	187	40%
0805.90.00.00	LOS DEMÁS AGRIOS (CÍTRICOS) - NARANJILLA	03	26	25	31	59	50	104%
	TOTAL	22,765	18,643	25,162	36,887	39,975	2,781	15%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014, p. 8)

Producción de la pitahaya en el Ecuador

La pitahaya es una fruta de sabor dulce con forma ovalada y de color rojo o amarillo intenso, tiene su pulpa espumosa con pequeñas y suaves pepas que pueden ser comestibles.

En el Ecuador, el cultivo de pitahaya recién tiene una apertura de producción, ya que sus inicios fue aproximadamente hace 10 años, y se localizaba en el sector noroccidente de la provincia de Pichincha.

Después de algunos años apareció una variedad de esta fruta en el oriente ecuatoriano, cuya diferencia era que tenía mucha más pulpa, tenía un mayor peso, más grados BRIX (miden el cociente total de sacarosa de un líquido) y de mejor apariencia que la fruta colombiana.

En Ecuador los productores de esta fruta están comprometidos en la responsabilidad y la necesidad de preservar los recursos naturales como el suelo, agua, vegetación y fauna silvestre, aún no intervenidos por el hombre. Sin embargo, para evitar la depredación de dichos recursos y detener la expansión inconveniente de las fronteras agrícolas, ha sido necesario propiciar técnicas alternativas de desarrollo del sector agropecuario con nuevos enfoques que incorporen la dimensión ambiental y los cambios tecnológicos adecuados para mejorar la competitividad, generando cadenas productivas que reciclen, reutilicen y recuperen los subproductos generados en las actividades productivas. Lo anterior implica una producción intensiva de avanzada tecnología, que demanda conocimientos de las condiciones ecológicas/ambientales, la estructura de los suelos, la dinámica de los nutrientes de las plantas, los enemigos naturales de plagas y enfermedades y las formas adecuadas de manejo de estos y otros factores de la producción.

PRO ECUADOR se encuentra respaldando a los exportadores de diversos productos agrícolas tales como melón, mango, piña, pitahaya, uvilla (uchuva), vegetales, entre otros.

“La manera de apoyar se da por diversos frentes. Apoyo sectorial, apoyo a los productores (Para que los productores en el futuro se conviertan también en exportadores), y apoyo a los gremios (Apoyando a los gremios en temas técnicos: trazabilidad, certificación y dándoles oportunidades en otros países).” (Echeverría, 2012)

Variedades de la fruta

En Ecuador existen dos tipos de pitahaya amarilla. La una se produce en el callejón Interandino y pesa 160 gramos. La otra, proveniente de la Amazonía, puede llegar a pesar hasta 380 gramos debido al clima y también al proceso de crecimiento.

Mercado chileno importador de frutas no tradicionales

El sector de frutas no tradicionales como el mango y la pitahaya tiene un gran potencial para la exportación.

La participación chilena en el mercado mundial de fruta fresca primaria ha permanecido constante, tanto en volumen como en valor, durante el período analizado, fluctuando entre 7,5% y 7,9% del volumen importado mundial y entre 8,1% y 8,8% en términos del valor de las importaciones mundiales de fruta fresca. Estas cifras demuestran un cierto grado de estancamiento en la captura de una mayor porción de los mercados internacionales por parte de la industria frutícola chilena, mercados que han tenido un dinámico desarrollo, especialmente en su valor.

La demanda de las pitahayas es importante y creciente en los mercados regionales de las zonas en que se producen, y su aceptación es cada vez mayor en el mercado internacional, en donde ya son reconocidas como una exquisita y exótica fruta tropical.

Exportaciones ecuatorianas de frutas tropicales a Chile

Según, las estadísticas del Banco Central del Ecuador se puede observar las frutas tropicales exportadas hacia el mercado de Chile, tanto frescas y procesadas, en el período 2007 al 2010. Las frutas que alcanzaron una mayor Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) fueron piñas con 33.89%; seguido de las demás frutas con una TCPA con 46.59%; mangos y mangostanes que muestra una caída en las exportaciones registrando una TCPA de -21.69%. Dentro del grupo de frutas tropicales ecuatorianas exportadas hacia el mercado chileno, las piñas (ananás) alcanzaron una participación en el 2010 de 95.44%. (Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, 2015).

Tabla 3. Exportaciones a Chile

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE FRUTAS TROPICALES A CHILE							
Valor FOB - Miles de USD							
Subpartida	Descripción	2007	2008	2009	2010	TCPA 2007-2010	Participación 2010
0804300000	PIÑAS (ANANÁS)	3,153	3,585	5,877	7,569	33.89%	95.44%
0811909900	LOS DEMÁS FRUTAS U OTROS FRUTOS, SIN COCER O COCIDOS EN AGUA O VAPOR, CONGELADOS, INCLUSO CON ADICIÓN	96	491	425	302	46.56%	3.81%
0804502000	MANGOS Y MANGOSTANES	107	72	78	51	-21.60%	0.65%
0811909100	MANGO (MANGIFERA INDICAL.)	7	22	32	8	4.23%	0.10%
0810909000	LOS DEMÁS FRUTAS O OTROS FRUTOS, FRESCOS	0	0	186	0	*	0.00%
0811909000	LOS DEMÁS FRUTAS	104	0	0	0	*	0.00%
0807200000	PAPAYAS	72	9	0	0	*	0.00%
0810902000	CHIRIMOYA, GUANÁBANA Y DEMÁS ANONAS (ANNONA SPP.)	2	0	0	0	*	0.00%
0804501000	GUAYABAS	1	0	0	0	*	0.00%
0810904000	PITAHAYAS (CEREUS SPP.)	0	0	1	0	*	0.00%
Total		3,543	4,178	6,599	7,931	30.82%	100.00%

Tomado de: (ProEcuador, 2015, p. 22)

2.1.2 Tendencias

De acuerdo con una publicación realizada por Diario El Universo (2013), la Pitahaya podría constituir uno de los nuevos caminos de exportación hacia el

mercado de Alemania y Estados Unidos, pero al momento los bajos niveles de producción de esta fruta han limitado la exportación.

Algunos datos importantes acerca de esta fruta son:

- Se adapta con facilidad a la temperatura desde los 14 grados a los 40 grados centígrados.
- A partir del 2do. año y medio cada planta produce 100 frutas durante todo el año.
- Es muy resistente a las enfermedades.
- No requiere mucha agua ya que es de la familia de los cactus.
- Necesita mucha luz.

Algunos de los países productores son Nicaragua, México, Guatemala, Colombia, Vietnam, Taiwán e Israel, y los principales consumidores son Japón, Canadá y Estados Unidos.

De acuerdo al informe realizado por PROECUADOR (2012) el principal producto que se comercializa a base de pitahaya es como pulpa congelada y es utilizada en la elaboración de helados, yogurt, jaleas, conservas, mermeladas, jugos, así como una variedad de caramelos y confites.

A continuación también se puede apreciar la producción nacional (en kilos o toneladas, de la pitahaya) desde el año 2007 hasta enero-septiembre del 2014.

Tabla 4. Producción de Pitahaya 2012

Producción de Pitahaya en Ecuador exportada al mundo									
Valor en toneladas									
Partida	Descripción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (ene-sep.)
0810.90.40.00	Pitahayas	19	21	32	31	72	73	106	205

Tomado de: (PROECUADOR, 2013, p. 8)

Según PRO ECUADOR (2014), las exportaciones ecuatorianas han tenido una importante evolución en los últimos años, entre ellos papaya, el limón, maracuyá, pitahaya y limón. Las ventas de mango sumaron 35 millones de dólares, entre el período septiembre y enero de 2013 y 2014, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

A continuación se puede apreciar la exportación de pitahaya en el 2014 donde se puede ver un crecimiento con relación a la exportación en el año 2012.

Tabla 5. Exportación de pitahaya 2014

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAÍS	TONELADAS	FOB - DÓLAR
0810904000	PITAHAYAS (CEREUS SPP.)	FRANCIA	93.34	317.11
		SINGAPUR	26.84	250.79
		HOLANDA(PAÍSES BAJOS)	33.62	201.21
		ESPAÑA	39.94	124.74
		HONG KONG	3.69	23.6
		CANADÁ	5.48	21.55
		INDONESIA	3.28	19.29
		ALEMANIA	3.68	17.86
		BÉLGICA	2.01	5.25
		SUECIA	0.63	5.2

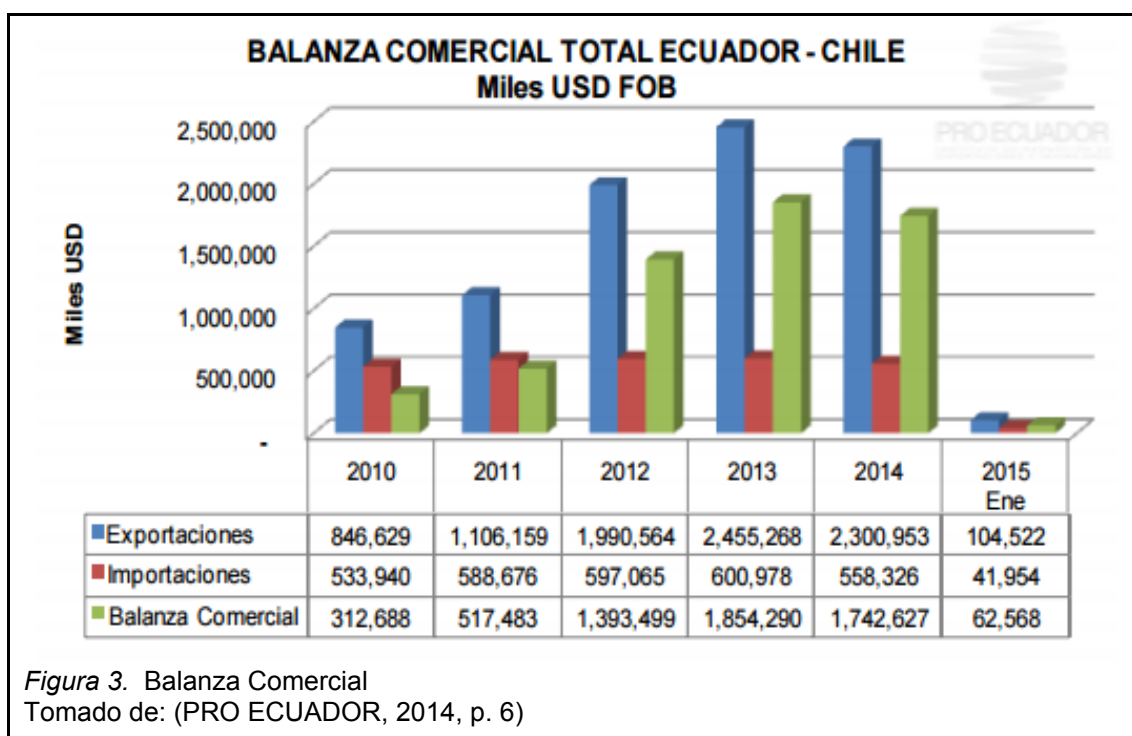
Tomado de: (PRO ECUADOR, 2014, p. 4)

2.1.3 Factores económicos y regulatorios

Factores económicos

Balanza Comercial

La balanza comercial de Ecuador con Chile presenta una evolución creciente desde el año 2010 hasta el enero 2015, en el año 2014 tiene un baja en el crecimiento con 111.663 miles de dólares, la tendencia en los últimos años en la relación entre ambos países brinda confianza para realizar negociaciones comerciales. En cuanto al incremento de la población en Chile hace que el consumo de esta fruta crezca.



Chile y Ecuador son países que se encuentran en Sudamérica, ubicados en la costa del Océano Pacífico. Tienen poblaciones de tamaño similar 15 millones y 17 millones de habitantes aproximadamente en Ecuador y en Chile. El territorio ecuatoriano tiene importantes reservas petroleras, y su petróleo representa más del 50% del valor exportado por el mencionado país; por otra parte, Chile

tiene gigantescas reservas de cobre que constituyen alrededor del 19% del valor exportado por ese país. Ambos países son democráticos con sistemas económicos en gran medida capitalistas. Chile, sin embargo, atravesó un proceso radical de reformas de libre mercado hace más de tres décadas, mientras que Ecuador siguió un modelo más común y semi-estatista.

Chile ha buscado de manera activa promover el libre comercio. Ahora tiene acuerdos de libre comercio con EE.UU. y otros más de 60 países. Ecuador, en cambio, ha estado aumentando las restricciones al comercio. Al abrir su mercado al mundo, Chile también obtuvo acceso a los principales mercados alrededor del mundo. Esto ha promovido la diversificación de la industria chilena, así que Chile se está volviendo cada vez menos dependiente del cobre. Ecuador, al no buscar abrirse al mundo, se ha vuelto rehén del precio mundial del petróleo. Dadas las nuevas tecnologías de fractura hidráulica, el precio del petróleo podría caer en términos reales, lo cual podría causar grandes perjuicios económicos en Ecuador (Rahn, 2013, p. párr.4).

A continuación se presenta una tabla comparativa entre las principales variables macroeconómicas entre Chile y Ecuador como son PIB, Gasto Público, Deuda Pública entre otros.

Tabla 6. Ranking de reporte

Chile vs. Ecuador		
	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>
<i>Libertad económica en el mundo, ranking*</i>	10 de 144	126 de 144
<i>PIB per cápita (PPP) en \$ internacionales</i>	19.744,7	10.517,9
<i>Gasto público como % del PIB</i>	23,9%	45,9%
<i>Deuda pública como % del PIB</i>	11,1%	20,0%
<i>Expectativa de vida</i>	78,3	76,2

*Ranking del reporte de 2012 para el año 2010.
Fuentes: FMI, Fraser Institute y Cato Institute, CIA World Factbook.

Tomado de: (Rahn, 2013)

Como se puede observar en la tabla presentada acerca de la economía de Chile frente a la economía de Ecuador, el territorio chileno es notablemente

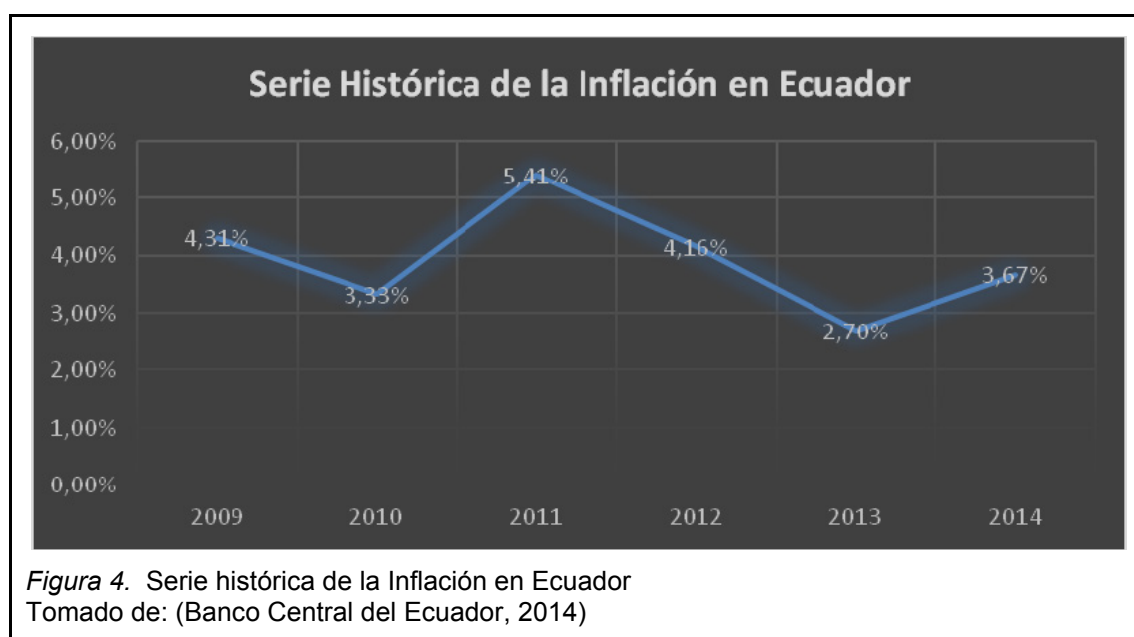
superior al ecuatoriano como por ejemplo posee un PIB mayor al de Ecuador por 9.226,80 dólares.

De igual manera su deuda pública es menor en 8,9% con respecto al Ecuador y finalmente sobre la libertad económica en el mundo Chile ocupa el puesto N° 10 frente a Ecuador que está en el puesto N° 126, por tal motivo es de suma importancia aprovechar este mercado, ya que tiene una economía sustentable y apta para poder exportar la fruta de pitahaya con buenos resultados.

Inflación

Es aquella que distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías.

Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera, dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento de la economía.



“Ecuador registró una inflación anual de 3.67% en el 2014 frente al 2.7% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC)” (INEC, 2015).

Las ciudades más inflacionarias fueron Esmeraldas y Machala, con el 0.60% y el 0.41% respectivamente. Mientras que Loja y Manta fueron las que presentaron la cifra más baja de Índice de Precios al Consumidor. Por otro lado la canasta básica familiar para el año 2014 se ubicó en \$ 646,30 dólares.

Con respecto a los datos presentados anteriormente se puede ver que la tasa de inflación en el Ecuador no ha presentado subidas de gran magnitud, determinándose esto que durante la implementación de una nueva unidad de negocio la tasa de inflación no será un factor que lleve a la misma a tener problemas.

Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto. Cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Tabla 7. Tasas de interés

Tasas de Interés						
Octubre-2015						
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES						
Tasas Referenciales				Tasas Máximas		
Tasa Referencial para el segmento:	Activa	Efectiva	% anual	Tasa Activa Efectiva para el segmento:	Máxima	% anual
Productivo Corporativo			8,70	Productivo Corporativo		9,33
Productivo Empresarial			9,70	Productivo Empresarial		10,21
Productivo PYMES			10,61	Productivo PYMES		11,83
Comercial Ordinario			8,43	Comercial Ordinario		11,83
Comercial Corporativo		Prioritario	9,11	Comercial Prioritario Corporativo		9,33
Comercial Empresarial		Prioritario	10,08	Comercial Prioritario Empresarial		10,21
Comercial Prioritario PYMES			10,87	Comercial Prioritario PYMES		11,83
Consumo Ordinario			16,22	Consumo Ordinario		16,30
Consumo Prioritario			16,04	Consumo Prioritario		16,30
Educativo			7,20	Educativo		9,00
Inmobiliario			10,75	Inmobiliario		11,33
Vivienda de interés Público			4,94	vivienda de interés Público		4,99
Microcrédito Minorista			29,02	Microcrédito Minorista		30,50
Microcrédito de Acumulación simple			26,95	Microcrédito de Acumulación simple		27,50
Microcrédito de Acumulación Ampliada			23,27	Microcrédito de Acumulación Ampliada		25,50
Inversión Pública			8,01	Inversión Pública		9,33
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO						
Tasas Referenciales			Manual	Tasas Referenciales		% anual
Depósitos a plazo			4,98	Depósitos de Ahorro		0,93
Depósitos monetarios			0,63	Depósitos de Tarjetahabientes		1,16
Operaciones de Reporto			0,10			
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO						
Tasas Referenciales			Manual	Tasas Referenciales		% anual
Plazo 30-50			4,26	Plazo 121-180		5,93
Plazo 61-90			4,34	Plazo 181-350		6,16
Plazo 91-120			4,72	Plazo 361 y más		6,21

Tomado de: Banco Central del Ecuador

La tabla anterior muestra las tasas de interés que estuvieron vigentes al mes de octubre del 2015, cabe recalcar que estas tasas de interés referenciales las publica el Banco Central del Ecuador y en base a estas las instituciones deben guiarse para determinar sus tasas de interés, esto con el fin de evitar que se cobre y se paguen excesivas tasas de interés al público.

En el momento en que la nueva unidad de negocio realice un crédito para poder financiar su implementación deberá fijarse en las tasas referenciales que publica el Banco Central del Ecuador para que de esta manera pueda adquirir el financiamiento adecuado, el crédito que sería el adecuado para la empresa sería el “Productivo PYMES” mismo que tiene una tasa referencial del 10,61%.

Factores ambientales

En el mundo se está desarrollando de manera creciente y sostenida una demanda de productos agrícolas obtenidos de manera más limpia, con menor impacto ambiental e incluso demandas específicas de productos orgánicos, con certificación que avale la no utilización de químicos en su cultivo.

Por lo que la población mundial está consciente en cuanto a la necesidad de preservar los recursos naturales, para evitar la depredación de estos recursos y detener la expansión inconveniente de las fronteras agrícolas. Se requiere propiciar técnicas alternativas de desarrollo del sector agropecuario con nuevos enfoques que incorporen la dimensión ambiental y los cambios tecnológicos adecuados para mejorar la competitividad con cadenas productivas que reciclen, reutilicen y recuperen los subproductos generados en las actividades productivas.

Este cultivo por lo general se localiza en zona sub tropicales y amazónicas de transición, es un cultivo de proceso de desarrollo y tecnificación que se lo encuentra en el noroccidente de Pichincha y en la zona de Palora (cerca del Puyo). Es una planta rustica que requiere de bajo nivel de aplicación de insumos químicos por lo cual se facilita el desarrollo de procesos agroecológicos de producción.

Factores geográficos

Para que el producto pueda llegar al mercado internacional se ha decidido que el tipo de transporte a utilizarse para la exportación de la pitahaya, será por

medio marítimo por ser más económico se pueda transportar grandes cantidades de mercancías a grandes distancias sin tener mayores inconvenientes en el transcurso del viaje.

Factores tecnológicos

La variedad autóctona de la amazonía es de excelente calidad y en algunos mercados como Inglaterra es preferida sobre las variedades de Colombia y Vietnam.

Existe ya una infraestructura productiva con plantaciones en el oriente de la Provincia de Pichincha, es necesario trabajar en investigación para prolongar el ciclo de floración, pues el 60% de la producción oriental se cosecha en una época de alrededor de tres semanas, lo que no es conveniente para los mercados internacionales.

Factores regulatorios

Sobre los factores regulatorios a los cuales estará sujeta la nueva unidad de negocio, la misma estará sujeta a las normativas emitidas por instituciones como:

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas
- Banco Central del Ecuador
- Ministerio de Comercio Exterior
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones
- Entre otras

Las instituciones anteriormente mencionadas son aquellas en donde la nueva unidad de negocio debe proceder a realizar trámites desde el momento de su constitución hasta el momento de realizar las exportaciones hacia Chile.

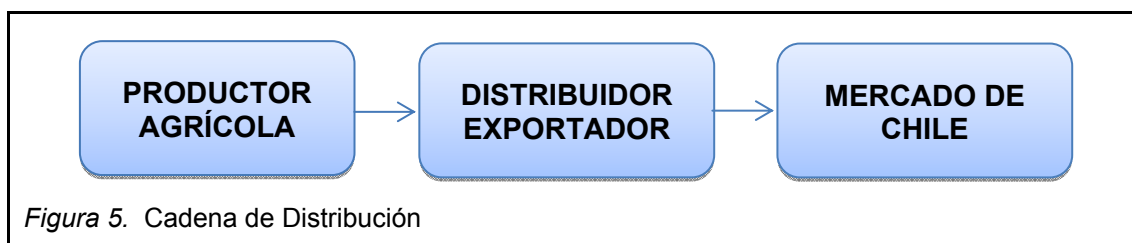
De igual manera hay que recordar que las exportaciones ecuatorianas de Pitahaya no están gravadas con aranceles de importación en los principales mercados de destino, amparadas bajo acuerdos regionales de tratamiento preferencial.

Ecuador se beneficia del Sistema General Preferencial (SGP) el cual libera el 100% del pago de tributos en la importación de pitahaya al presentar el certificado de origen, lo cual facilita el ingreso de esta fruta al mercado chileno.

2.1.4 Canales de distribución

Los canales de distribución externo se dan bajo estrictas normas que deben ser cumplidas a cabalidad, para garantizar que el producto llegue en excelentes condiciones y en el tiempo requerido.

Canal de distribución



Como se indica en la figura 4 la exportación de pitahaya se realizará vía marítima hasta el puerto de San Antonio en Chile, dónde los mayoristas recibirán la fruta para negociar directamente con los minoristas; estos serán mercados, supermercados, restaurantes, fruterías, etc. quienes de forma natural o procesada se encargarán de terminar el ciclo hasta llegar a manos del consumidor final.

A continuación se detalla cada una de las funciones que realizará los que intervienen en el canal de distribución hacia Chile.

- **Productor Agrícola.-** Son aquellos productores de la fruta Pitahaya, los mismos se encargarán de abastecer a la nueva unidad de negocio de la fruta y están ubicados mayormente en las Provincia de Pichincha, Morona Santiago y Bolívar.

- **Distribuidor Exportador.-** Está conformado por la nueva unidad de negocio que va a realizar los trámites necesarios para exportar pitahaya hacia Chile.

- **Mercado de Chile.-** En Chile la distribución se la hará por medio de los mercados mayoristas a los cuales se les entregará la mercadería e inmediatamente se terminará la etapa de distribución de la nueva unidad de negocio para que luego el mayorista negocie directamente con mercados, supermercados, fruterías, restaurantes entre otros; en dicho país los mercados mayorista de mayor renombre son:
 - Central de abastecimientos Lo Valledor
 - La Vega Central
 - Mercado Mayorista de Santiago (MERSAN)

Se distribuirá bajo esta modalidad ya que el vender a mayoristas garantizará que la rentabilidad de la operación sea mejor que cuando se vende los productos al detal.

2.1.5 Las 5 fuerzas de PORTER

Michael Porter afirma que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad dentro de un determinado mercado, por ende, es importante analizar cada una de estas fuerzas con la finalidad de evaluar cómo se encuentra una industria en específico.

2.1.5.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan disminuir debido a la entrada de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores dentro del mercado por lo general será alta, ya que, si un determinado sector tiene una alta demanda esto incentivará a otros empresarios a desear expandir su empresa hacia ese sector.

2.1.5.2 Poder de negociación de los clientes

“Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores” (Martínez & Milla, 2012, p. 44).

Este factor se lo considera como un impacto alto, ya que las normas que actualmente se tiene en el tema de comercio exterior son bastante exigentes y aún más cuando se trata de productos alimenticios.

2.1.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden influir dentro de un sector cuando pretende realizar un alza a los precios y en la calidad de la materia prima, suministros, etc., además del tiempo de entrega de los mismos.

La pitahaya se cultiva en las zonas subtropicales del Ecuador especialmente en la provincia de Imbabura, por tal motivo se considera a éste como un factor de impacto bajo, ya que en la zona existe un gran número de productores de esta fruta.

2.1.5.4 Amenaza de productos sustitutos

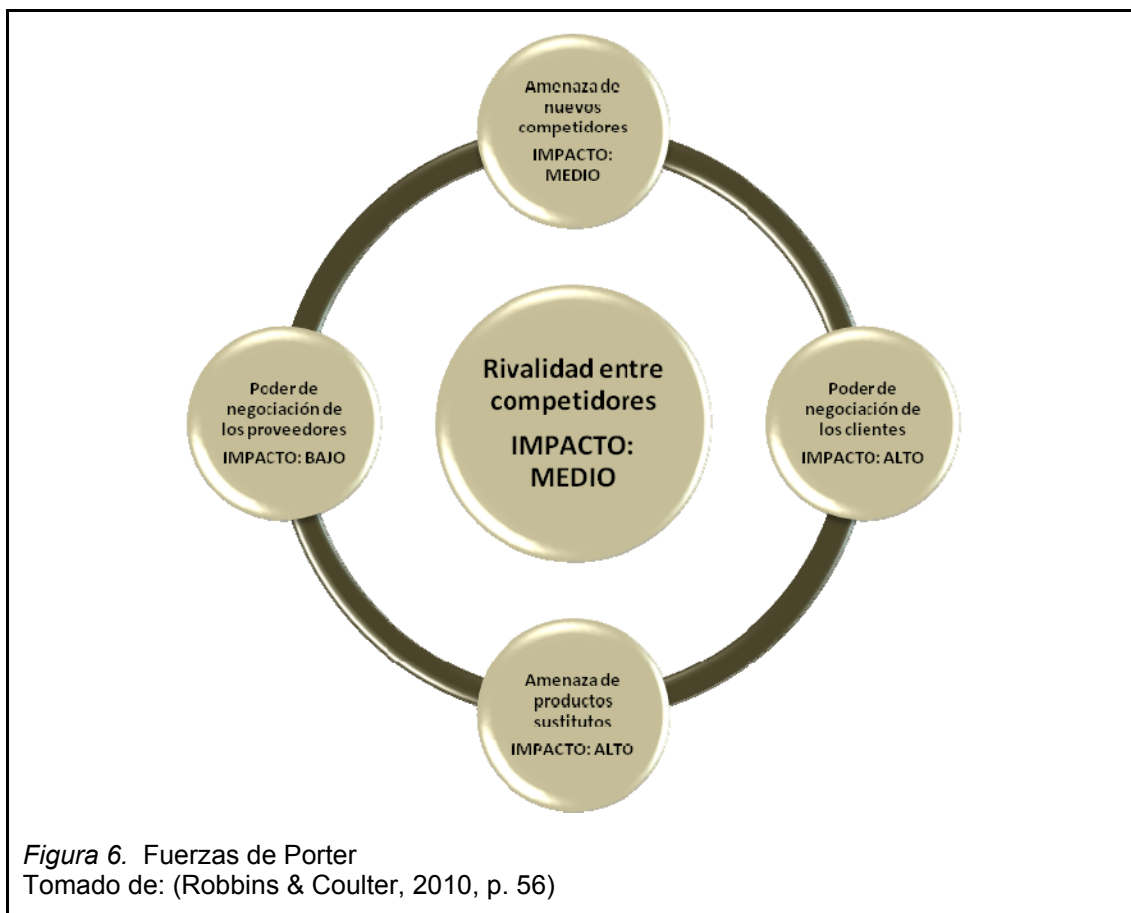
Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio de una determinada industria al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

En Chile se cultiva una gran variedad de frutas, entre las cuales se destacan las uvas, manzanas, cerezas, kiwis, duraznos, naranjas, limones, peras, entre otras; motivo por el cual este factor tiene un impacto alto debido a que las frutas mencionadas son producidas en el país y por ende su costo es menor al de la pitahaya por lo que los consumidores podrían preferir productos cultivados en su país.

2.1.5.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona el bienestar en el que se encuentra un determinado sector y que lo hace atractivo para otros empresarios, por ello es necesario descubrir los inconvenientes de la competencia que exista en el sector.

Para el caso en estudio, Chile no cultiva pitahaya y lo más importante es que Ecuador produce y exporta la variedad más dulce de pitahaya amarilla, lo que hace de esta fruta ecuatoriana muy apetecida en muchos países del mundo, sin embargo existen otros países que producen pitahaya de la más alta calidad como por ejemplo Colombia. Por tanto este factor es considerado con un impacto medio.



2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La empresa a crearse servirá como un centro de acopio para los pequeños productores en la zona del oriente, la cual se encargará de la exportación de pitahaya hacia el mercado chileno.

La Pitahaya por sus componentes nutricionales en la actualidad constituye una de las nuevas opciones para exportación y ya que es un producto exótico de gran acogida permite el ingreso hacia mercados internacionales. Su producción va creciendo tanto en el oriente y la sierra ecuatoriana; su cultivo técnico empezó aproximadamente hace 12 años.

De igual manera se debe considerar que al exportar la pitahaya que es conocida como una fruta no tradicional para el mercado internacional se pretende contribuir al cambio de matriz productiva que está promoviendo el país con la finalidad de que la economía ecuatoriana deje de ser dependiente de los ingresos petroleros sino que explote otros recursos como por ejemplo la exportación de frutas no tradicional como es la pitahaya.

Requisitos para la implantación de un centro de acopio

El acopio de fruta y hortalizas debe cumplir con las siguientes condiciones:

- El área de acopio del vegetal debe estar cubierta y protegida, para evitar contaminaciones, por ejemplo de animales, insectos, polvo, etc.
- El lugar debe ser limpio y ordenado.
- El área de acopio debe estar contemplada en un programa de limpieza e higiene. Además debe estar incluida en el programa de control de roedores y plagas.
- Los alimentos no debe entrar en contacto con el suelo. Debe permanecer sobre pallets o cualquier otro material que impida el contacto directo con el suelo.
- Deberá contarse con agua potable o potabilizada.
- Servicios higiénicos en buen funcionamiento y lavamanos con jabón o líquido desinfectante.
- Basureros con tapa.
- Registros Respektivos.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La empresa exportada que se creará será constituida bajo la estructura legal de una sociedad anónima, se considera que es conveniente este tipo de empresa por las siguientes razones:

- El capital de los socios está representado por acciones negociables que permite a los accionistas enajenarlas y recibir el valor de las mismas.
- Los socios limitan el riesgo ya que solo responden por el pago de sus aportaciones.
- Los administradores de estas sociedades pueden ser personas ajenas a los socios, haciendo esto que se organice la administración con técnicos especializados y dejando de lado intereses particulares.

2.2.2.1 Misión

La misión del centro de acopio que se implantará en la parroquia de Nono tendrá como fin lo siguiente.

MISIÓN

Proveer a nuestros clientes internacionales de productos de alta calidad, a través de procesos logísticos eficientes y altamente eficaces, consiguiendo el bienestar del cliente, colaboradores, sus familias; logrando así el crecimiento rápido y sostenido de la compañía, generando valor a los accionistas y bienestar a los empleados.

2.2.2.2 Visión

La visión de centro de acopio para la comercialización de la pitahaya tendrá como visión lo siguiente.

VISIÓN

Ser reconocida nacional e internacionalmente como una de las grandes empresas exportadoras de frutas, mediante la continua innovación en productos, gestión y procesos permitiéndonos de esta manera ofrecer productos de alta calidad y sobre todo saludables para nuestros clientes siempre comprometidos con el medioambiente y desarrollo de sus trabajadores.

2.2.2.3 Objetivos a corto plazo

- Establecer convenios con los pequeños productores de la zona donde se construirá la empresa, quienes serán los proveedores de la fruta para la exportación.
- Conocer los requisitos legales necesarios para la exportación de la fruta hacia el mercado chileno.
- Analizar el mercado chileno para determinar gustos y preferencias de las frutas no tradicionales.
- Insertar en el mercado chileno un producto de excelente calidad con componentes altamente nutricionales como es la pitahaya.

2.2.2.4 Objetivos a largo plazo

- Expandir la exportación de la pitahaya hacia nuevos mercados internacionales en el periodo de 3 años.
- Insertar nuevos productos no tradicionales al portafolio de productos de la empresa en el periodo de 4 años.

- Buscar nuevos accionistas para que la empresa crezca y sea más competitiva tanto nacional como internacionalmente en el periodo de 5 años.

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

La pitahaya, con un sabor delicadamente dulce, de la variedad amarilla tiene forma ovalada, color amarillo intenso, con pupos en su contorno. Su pulpa es blanca consistente y espumosa con pequeñas y suaves pepas comestibles.



Es posible obtener dinero de todas las partes de esta planta: el fruto es para consumo humano, la cáscara es alimento para el ganado, de la tuna se puede extraer sábila para hacer productos como champú, y con la flor se prepara té cuando esta se seca. (Pardo, 2013)

2.3.1 Beneficios de la fruta

La pitahaya es una fruta que contiene propiedades medicinales por su composición. Está compuesta de fibra, calcio, fósforo y vitamina C, además es una fruta recomendable para las personas que sufren de problemas estomacales como gastritis. “La vitamina C actúa en el estómago como un cicatrizante natural”. Se recomienda consumirla dos veces al día, después de comer.

Posee un aroma intenso y su pulpa es muy refrescante y dulce, aunque es baja en calorías. Es escasa de nutrientes, su aporte calórico se debe a los hidratos de carbono, La pitahaya amarilla está cubierta de una corteza con espinas que se retiran antes de comercializarlas, tiene la pulpa de color blanco y está llena de semillas negras muy pequeñas que destacan por su efecto laxante. (La Hora, 2012)

2.3.2 Usos del producto y derivados

Entre los diferentes usos que se da a la fruta están los siguientes:

- Se la utiliza para preparar refrescos, utilizando su pulpa y las semillas licuadas donde se obtiene un jugo rico en proteínas.
- También se con ella se elabora sorbetes, que son comúnmente utilizados.
- Con su extracto se utiliza para preparar jarabes.
- Dulces y otros confites con su fruta.
- Aplicación en farmacéuticas para tónico cardiaco regulando la presión arterial, laxante, propiedades curativas y protectoras contra úlceras y acidez estomacales.
- También de la corteza se extrae un látex que limpia, humecta y previene la vejez de la piel, aplicándola como una crema o perfume.
- Adicionalmente ayuda a contrarrestar enfermedades branquiales.
- En ganadería para vacas con retención de placenta y preparado con sal para refrescar al ganado.
- Se lo utiliza para arreglos decorativos en platos gourmet, ensaladas y postres, en ocasiones también para arreglos florales y de frutas exóticas. (La Hora, 2012)

El principal producto elaborado a base de pitahaya que se está comercializando actualmente es la pulpa congelada. Esta fruta se puede cortar en rodajas y congelar con un proceso IQF (**Individual Quick Freezing**), siendo utilizada en la elaboración de helados, yogurt, jaleas, conservas, mermeladas,

jugos (especialmente mezclas de frutas tropicales) y una variedad de caramelos y confites.

2.3.3 Composición nutricional de la fruta

Esta fruta es rica en fibra, calcio, fósforo y vitamina C. Se trata de una fruta muy especial en cuanto a cualidades medicinales con un amplio espectro de aplicaciones, desde el alivio de problemas estomacales comunes, tales como gastritis, hasta ser una fruta recomendada para personas con diabetes y problemas endocrínogenos. La pitahaya contiene captina, un tónico para el corazón. El beneficio más conocido de esta fruta es su contenido de aceites naturales, en la pulpa y semillas, que mejora el funcionamiento del tracto digestivo (tiene un efecto laxativo). (Pardo, 2013)

Tabla 8. Composición Nutricional de la Pitahaya

COMPONENTES	Contenido de 100gr de la parte comestible	Valores diarios recomendados (basados en una dieta de 2000 calorías)
Calorías	50	
Agua	85,40 g.	
Carbohidratos	13,20 g.	300 g.
Fibra	0,50 g.	25 g.
Grasa total	0,10 g.	66 g.
Proteínas	0,40 g.	
Ácido ascórbico	25 mg.	60 mg.
Calcio	10 mg.	162 mg.
Fosforo	16 mg.	125 mg.
Hierro	0,30 mg.	18 mg.
Niacina (B3) Colesterol Alto Circulación	0,20 mg.	20 mg.
Riboflavina (B2) Cáncer cervical, túnel carpiano enfermedades oculares, etc.	0,04 mg.	1.7 mg

Tomado de: (Ecofinsa, 2015).

2.3.4 Características y condiciones para la exportación de la pitahaya

Para que la fruta pueda ser exportada en condiciones favorables debe cumplir con las siguientes condiciones.

- **Presentación**

La pitahaya para la exportación hacia el mercado chileno debe lucir fresca, tener un color intenso y brillante, sus pupos no pueden estar lastimados. La fruta debe estar libre de picaduras y golpes y no tener indicios de marchitamiento o decadencia para evitar que sea rechazada por el importador.

- **Índice de madurez**

Los exportadores ecuatorianos cosechan la fruta para exportación cuando esta presenta un color verde – amarillento con 15% de madurez (variedad ecuatoriana). La variedad colombiana se cosecha con el 50 y 75 % de tonalidad amarillenta.

- **Tamaño y peso por unidad**

Dependiendo de la variedad de la pitahaya puede medir entre 8 y 12 cm de largo y 6 a 10 cm de diámetro y llegar a pesar hasta 380 gr. Las empresas ecuatorianas comercializan frutas de 250 - 320 (variedad ecuatoriana), 150 – 250 gr. (variedad colombiana).

- **Numero de frutas por caja**

Desde Ecuador se comercializan cajas con calibre de 9 -12 (variedad ecuatoriana y colombiana).

- **Peso total por caja**

El rango de peso por caja exportada desde Ecuador es de 2.7 a 3.5 kg.

- **Características del embalaje especial**

Se coloca una cama de papel picado dentro de una caja de cartón con tapa y hoyos de respiración. Sobre el papel picado se coloca papel de seda y se crea espacio para cada fruta.

2.3.5 Presentación del producto

Dependiendo de la variedad, la pitahaya puede medir ente 8 y 12 cm de largo y 6 a 10 cm de diámetro y llegar a pesar hasta 380 gr. Se comercializan la fruta de 180 – 320 gr.

Para este caso la presentación del producto será por caja contendrá 9 frutas con peso máximo de 3 kg. Por caja, como se muestra en la siguiente figura.



2.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La empresa exportadora de pitahaya que se creará en la zona del Oriente, pretende ingresar al mercado chileno con precios más bajos que la

competencia para ganar un lugar en el mercado, publicidad mediante páginas web.

La empresa además utilizará la estrategia de crecimiento intensivo el cual “consiste en “cultivar” de manera intensiva los mercados actuales de la compañía” (Promonegocios, 2015) y en el cual existen las siguiente estrategias que también se utilizarán para la nueva unidad de negocio.

Estrategia de penetración

La estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por si sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas o aumentar los esfuerzos publicitarios.” (David, 2013, p. 141).

Esta etapa se caracteriza por ser aquella donde el producto se empieza a comercializarlo, en la misma se debe invertir en **publicidad** para el mismo y que de igual manera la misma llegue a los consumidores adecuados, se debe considerar que en esta etapa las ventas son bajas debido al desconocimiento de la comercialización del producto.

Estrategia de desarrollo de mercado

Es aquella que se enfocará en obtener nuevos miembros, es decir se enfocará en llegar a aquellos segmentos a los que no aún no se llega, en el caso de la nueva unidad de negocio se procederá a **llegar a otros mercados internacionales** que previo a un minucioso estudio de mercado se determine que los mismos consumen frutas no tradicionales ecuatorianas como la pitahaya.

“El desarrollo de producto es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo del producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo” (David, 2013, p. 142)

Estrategia de desarrollo del producto

Se caracteriza porque en esta etapa se procede a implementar nuevos productos al portafolio de productos, en el caso de la nueva unidad de negocio, en esta etapa se procederá a **incorporar nuevos productos** (frutas no tradicionales) al portafolio actual con la finalidad de no contar con la venta de un solo producto sino comercializar nuevos productos y así ser conocidos por exportar todo tipo de frutas no tradicionales.

2.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conocer el análisis situacional de una empresa, analizando de manera muy metódica los factores tanto internos como externos que envuelven a la organización.

2.5.1 Análisis Externo

Oportunidades

- Altos beneficios nutricionales que la pitahaya contiene.
- La pitahaya es conocida a nivel mundial como una fruta exótica.
- Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales en el Ecuador.
- Debido al sistema de preferencias arancelarias la exportación de esta fruta no registra aranceles.
- Apertura de nuevos mercados internacionales.

Amenazas

- Participación creciente de exportadores de pitahaya como Colombia, Venezuela y Nicaragua.
- Cambios climáticos.
- Incremento de empresas exportadoras de pitahaya, las cuales representan una competencia fuerte para el proyecto.
- Ingreso de plagas y enfermedades al cultivo.

2.5.2 Análisis Interno

Fortalezas

- Clima y el suelo del Ecuador es apropiado para la producción de la pitahaya.
- Se comercializa un fruto considerado exótico por su sabor, aspecto externo y sus propiedades laxantes.
- Alta productividad de frutos por plantas por hectárea.

Debilidades

- Altos costos de producción.
- Dificultad en obtener clientes potenciales.
- Ser nueva en la industria exportadora.

2.6 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos, permite recopilar la información del análisis externo, para el correcto direccionamiento estratégico, en el mismo se realiza una ponderación para indicar el nivel de impacto que puede ser positivo o negativo para la organización.

Tabla 9. Matriz EFE

Nº	Factores Claves	Peso	Ponderación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Altos beneficios nutricionales que la pitahaya contiene.	0,10	2	0,20
2	La pitahaya es conocida a nivel mundial como una fruta exótica.	0,11	3	0,33
3	Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales en el Ecuador.	0,16	4	0,64
4	Debido al sistema de preferencias arancelarias la exportación de esta fruta no registra aranceles.	0,13	4	0,52
5	Apertura de nuevos mercados internacionales.	0,12	3	0,36
AMENAZAS				
1	Participación creciente de exportadores de pitahaya como Colombia, Venezuela y Nicaragua.	0,14	2	0,28
2	Cambios climáticos.	0,10	1	0,10
3	Incremento de empresas exportadoras de pitahaya, las cuales representan una competencia fuerte para el proyecto.	0,07	2	0,14
4	Ingreso de plagas y enfermedades al cultivo.	0,07	1	0,07
TOTAL		1,00		2,64

La ponderación que recibe cada factor externo consiste en asignar un valor de 1 a 4, donde 1 es malo, 2 es bueno, 3 es muy bueno y 4 excelente.

Por lo tanto, cuando el valor total, que es igual a la suma de todos los totales ponderados de cada uno de los factores, está más cercano a 4 significa que la organización responde positivamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno; por otro lado si el valor está por debajo de 2,5 significa que no se está aprovechando correctamente las oportunidades ni tampoco realizando acciones para disminuir las amenazas.

Para el presente caso se tiene un valor de 2,64 lo cual quiere decir que la nueva unidad de negocio levemente está aprovechando las oportunidades y tomando acciones para reducir las amenazas de su entorno.

2.7 MATRIZ EFI

La matriz de factores internos recopila la información que se obtuvo del análisis interno del FODA, en la misma se realiza una ponderación que demuestra el nivel de impacto que puede ser positivo o negativo para la organización.

Tabla 10. Matriz EFI

Nº	Factores Claves	Peso	Ponderación	Total Ponderado
FORTALEZAS				
1	Clima y el suelo del Ecuador es apropiado para la producción de la pitahaya.	0,14	4	0,56
2	Se comercializa un fruto considerado exótico por su sabor, aspecto externo y sus propiedades laxantes.	0,16	4	0,64
3	Alta productividad de frutos por plantas por hectárea.	0,20	4	0,80
DEBILIDADES				
1	Altos costos de producción.	0,15	1	0,15
2	Dificultad en obtener clientes potenciales.	0,18	2	0,36
3	Ser nueva en la industria exportadora.	0,17	1	0,17
TOTAL		1,00		2,68

La ponderación que se da a cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades) se la realiza de la siguiente manera:

Tabla 11. Calificación del MEFI

CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Por lo tanto, cuando el valor total, que es igual a la suma de todos los totales ponderados de cada uno de los factores internos, es menor a 2,5 significa que la organización es débil internamente; por otro lado si el valor es superior a 2,5 significa que la empresa en su ámbito interno es bastante fuerte, o en otras palabras indica que tiene una posición interna sólida.

Para el presente caso se tiene un valor de 2,68; lo cual significa que la nueva unidad de negocio, internamente se encuentra en una posición no tan estable, sin embargo hay posibilidades de mejorar esta posición.

2.8 MATRIZ FODA CRUZADA - ESTRATEGIAS

Tabla 12. Análisis FODA

FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES O1 Altos beneficios nutricionales que la pitahaya contiene. O2 La pitahaya es conocida a nivel mundial como una fruta exótica. O3 Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales en el Ecuador. O4 Debido al sistema de preferencias arancelarias la exportación de esta fruta no registra aranceles. O5 Apertura de nuevos mercados internacionales.	AMENAZAS A1 Participación creciente de exportadores de pitahaya como Colombia, Venezuela y Nicaragua. A2 Cambios climáticos. A3 Incremento de empresas exportadoras de pitahaya, las cuales representan una competencia fuerte para el proyecto. A4 Ingreso de plagas y enfermedades al cultivo.
FORTALEZAS F1 Clima y el suelo del Ecuador es apropiado para la producción de la pitahaya. F2 Se comercializa un fruto considerado exótico por su sabor, aspecto externo y sus propiedades laxantes. F3 Alta productividad de frutos por plantas por hectárea.	F1 O1 O2: Promoción del producto a nivel internacional. F2 O4 O5: Buscar nuevos mercados internacionales para el producto. F3 O3: Incrementar cada año las ventas del producto.	F1 A2 A4: Mantener contacto con otros proveedores de la fruta a nivel nacional. F2 A3: Realizar negociaciones con compradores extranjeros. F3 A1: Negociar con los productores de pitahaya para que provean a la empresa de sus mejores productos.
DEBILIDADES D1 Altos costos de producción. D2 Dificultad en obtener clientes potenciales. D3 Ser nueva en la industria exportadora.	D1 O1 O3: Buscar nuevos mercados para introducir el producto. D2 O5: Promocionar a la empresa y su producto a nivel internacional (PROEcuador). D3 O2 O4: Abrirse a nuevos mercados.	D1 A2 A4: Planificar minuciosamente todos los procesos que realiza la empresa. D2 A1: Programar conversaciones con importadores de frutas exóticas. D3 A3: Poseer profesionales preparados en la empresa.

Por medio de la elaboración de la matriz cruzada se obtienen estrategias, las mismas que son las siguientes:

Estrategias Ofensivas:

- F1 O1 O2: Promoción del producto a nivel internacional.
- F2 O4 O5: Buscar nuevos mercados internacionales para el producto.
- F3 O3: Incrementar cada año las ventas del producto.

Estrategias Defensivas:

- F1 A2 A4: Mantener contacto con otros proveedores de la fruta a nivel nacional.
- F2 A3: Realizar negociaciones con compradores extranjeros.
- F3 A1: Negociar con los productores de pitahaya para que provean a la empresa de sus mejores productos.

Estrategias de Reordenamiento:

- D1 O1 O3: Buscar nuevos mercados para introducir el producto.
- D2 O5: Promocionar a la empresa y su producto a nivel internacional (PROEcuador).
- D3 O2 O4: Abrirse a nuevos mercados.

Estrategias de Supervivencia:

- D1 A2 A4: Planificar minuciosamente todos los procesos que realiza la empresa.
- D2 A1: Programar conversaciones con importadores de frutas exóticas.
- D3 A3: Poseer profesionales preparados en la empresa.

La correcta aplicación de las estrategias anteriormente mencionadas permitirá que la nueva unidad de negocio se mantenga en el tiempo exitosamente.

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

La presente investigación tiene como objetivo principal implementar una empresa que servirá como centro de acopio para la comercialización de la pitahaya hacia el mercado de Chile, y así brindar una nueva oportunidad de desarrollo a los agricultores del cantón de Palora. Un aspecto fundamental para lograr los objetivos del proyecto es el conocimiento del mercado hacia el cual se pretende llegar y así proyectar una imagen reconocida a nivel internacional.

3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación es determinar la existencia de demanda potencial para adquirir avena Polaca en las Parroquias de Cumbayá y Tumbaco.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo general

- Determinar la existencia de demanda potencial de pitahaya en el mercado chileno.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el valor que estaría dispuesto a pagar el mercado chileno para obtener la fruta exótica pitahaya.
- Calcular la demanda insatisfecha en el mercado chileno de pitahaya.
- Determinar los mejores canales de distribución para exportar pitahaya al mercado chileno.
- Determinar los competidores directos de la empresa.

3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

La empresa que se creará en la zona de Palora, prevé realizar la exportación de pitahaya hacia Chile como mercado principal, una vez que la empresa logre posicionarse en el mercado y el producto se lo conozca internacionalmente, esta expandirá la comercialización de esta fruta hacia otros mercados internacionales donde el consumo de la pitahaya sea alto.

3.3.1 Mercado objetivo

El presente proyecto pretende llegar con su exportación hacia la Comuna de Chile, que es el mercado que se pretende abarcar, donde el importador se encargará de distribuir y comercializar la pitahaya.

En la siguiente tabla se muestra la población total, que comprende el mercado objetivo.

Tabla 13. Población

Año	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
2005	186,116	93,506	92,61
2006	182,479	91,86	90,619
2007	178,818	90,191	88,627
2008	175,213	88,553	86,66
2009	171,616	86,926	84,69
2010	167,867	85,155	82,712
2011	163,952	83,312	80,64
2012	159,919	81,356	78,563
2013	156,049	79,597	76,452
2014	152,201	77,74	74,461
2015	148,175	75,863	72,312
2016	144,262	73,944	70,318
2017	140,445	72,072	68,373
2018	136,412	70,098	66,314
2019	132,345	68,237	64,108
2020	128,348	66,283	62,065

3.3.2 Segmentación de mercado

Chile es un país de América que se encuentra ubicado en el extremo sureste de América del Sur bordeando el Océano Pacífico Sur, entre Argentina y Perú, su capital es la ciudad de Santiago.

3.3.2.1 Indicadores básicos de Chile

Demográficos

Población: 17.067.369

Tasa de crecimiento poblacional anual (2012): 0.88%

Índice de GINI – Distribución del Ingreso: 52.10

Índice de Desarrollo Humano: 0.805

Producción

PIB (2012): \$ 268.3 miles de millones

PIB per cápita PPA (2012): \$ 18.400

Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real 2012): 5%

Composición del PIB por sector (2012): Agricultura 3.50%, Industria 37%, Servicios 59.50%.

Comercio Exterior

Principales productos exportados a Chile (2012): Aceites crudos de petróleo (84%), bananas frescas Cavendish (5%), atunes en conserva (2%), grasas y aceites vegetales (1%), demás camarones congelados (1%).

Principales productos importados desde Chile (2012): Demás preparaciones alimenticias (9%), manzanas (6%), demás medicamentos para usos humano (6%), butano (5%), demás conductores eléctricos (4%).

Precios

Inflación anual (2012): 2.80%

Moneda

Moneda: Pesos Chilenos

Tipo de cambio por \$ (2015) est.): 635,61

Empleo

Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo 2012): 6.40%

3.3.2.2 Segmentación Geográfica

Ecuador tiene un clima favorable para el cultivo de la pitahaya principalmente en la zona del oriente y Chile demanda mucho este producto por su alta capacidad de nutrientes y beneficios intestinales.

Tabla 14. Variables

VARIABLES	INDICADORES
GEOGRÁFICAS	
País	Chile
Región	Metropolitana
Capital Regional	Santiago de Chile
Provincia	Santiago
Comuna	Santiago

3.3.2.3 Segmentación Demográfica

El mercado de destino de la pitahaya será Chile cuyo consumo está dirigido a cualquier persona sin límite de edad sea niño o adulto ya que esta fruta contiene altos componentes nutricionales beneficiosos para la salud, además

tendrá un precio moderado que esté al alcance de todos quienes gusten de esta deliciosa fruta.

Tabla 15. Segmentación Demográfica

VARIABLES	INDICADORES
DEMOGRÁFICAS	
Nacionalidad	Chilena
Región	Metropolitana
Provincia	Santiago
Comuna	Santiago
Genero	Hombre/ Mujer

3.3.3 Segmentación Psicográfica

En cuanto al perfil del consumidor para el consumo de esta fruta no es ninguno en especial porque la pitahaya es una fruta que posee grandes cantidades de vitamina C, elemento importante para los dientes, huesos, colágenos y glóbulos rojos, además tiene un alto poder antioxidante que mantiene al organismo joven y genera resistencia a infecciones para los que tienen mal el sistema digestivo, tiene efecto laxante bueno para el estreñimiento.

Tabla 16. Segmentación Psicográfica

VARIABLES	INDICADORES
PSICOGRÁFICAS	
Clase Social	Media-Media alta y Alta
Estilo de vida	Saludable
Gustos	Productos con aporte nutricional

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el presente proyecto se utilizaron fuentes de información secundaria entre las cuales se investigaran datos en el Banco Central Del Ecuador, la Superintendencia de Bancos, Pro Ecuador, INEC, Servicio Nacional de

Aduanas, además se consultaron en sitios web en publicaciones referentes al tema de estudio.

En la utilización de fuentes primarias se realizaron entrevistas a expertos en el tema, con el fin de obtener información actualizada sobre la exportación de pitahaya desde el Ecuador hacia mercados internacionales, además mediante las encuestas se obtuvo información directamente de los productores de pitahaya de la zona de Palora.

3.4.1 Investigación cualitativa

3.4.1.1 Entrevista a expertos

Se realizaron entrevistas a varias personas que conocen y tienen experiencia en el tema, con el fin de obtener información actualizada sobre la exportación de pitahaya desde el Ecuador hacia mercados internacionales y sobre el lugar donde se va adquirir el producto.

A continuación se detallará las personas a las que se les aplicó las entrevistas, siendo las estas las siguientes:

María Gabriela Pazmiño Segarra
Dirección de Promoción de Exportaciones
Especialista en Feria y Misiones

Marcelo Porras
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Palora
Alcalde de Palora

A continuación se detalla las preguntas que se realizaron en la entrevista a los expertos.

Cuestionario:

1. ¿Considera usted que la pitahaya es una buena alternativa de exportación?
2. ¿En qué mercado usted considera que la comercialización de pitahaya sea más rentable en el mercado nacional o el mercado internacional?
3. ¿Cree usted que la creación de una empresa exportadora de pitahaya en la zona de Palora tenga futuro?
4. ¿Crees usted que los productores de la zona estén de acuerdo con la implementación de la empresa que servirá como centro de acopio para sus producción?

Metodología

Las entrevistas que se aplicaron a ciertos expertos en el tema, se los realizó mediante preguntas abiertas que ayudaron a obtener amplia y veras información para una buena toma de decisiones y conocer a fondo sobre la exportación de la pitahaya.

Resultados

Como resultado de las entrevistas realizadas a los expertos, se consideró que la fruta es de buen consumo tanto en el mercado nacional como internacional. Como empresa exportadora existen bastantes oportunidades ya que es un campo sin mucha competencia y el mercado está en crecimiento por lo que la puesta en marcha del negocio es viable.

Al respecto el profesional de PROECUADOR indicó que en el los últimos años las exportaciones de frutas no tradicionales han estado evolucionando

favorablemente indicando esto que es una buena idea la creación de una unidad de negocio para la exportación de pitahaya, respecto al tema las frutas no tradicionales son muy apetecidas en el mercado internacional es por esta razón que se debe poner prioridad en exportarlas. Considera que exportar productos de comunidades como Palora es una excelente idea ya que se ayuda al desarrollo de pequeños productores y de igual manera exportar este tipo de productos ayuda al cambio de matriz productiva que tanto se busca en el Ecuador y así dejar poco a poco la dependencia del petróleo.

El Alcalde de Palora por su parte indica que es una buena idea que se plantee ayudar a los productores de pitahaya para exportar la fruta ya que el sector se caracteriza por producir pitahayas de excelente calidad y al mismo tiempo se estaría ayudando al crecimiento y desarrollo de Palora.

3.4.2 Investigación cuantitativa

3.4.2.1 Encuesta

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

La encuesta para el presente proyecto está diseñada para aplicarse a los productores de pitahaya en sector de Palora.

3.4.2.2 Diseño de la encuesta

A continuación se detalla el formato de la encuesta realizada al grupo de productores obtenidos en la muestra.



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es analizar la factibilidad de la creación de una empresa en la zona, que servirá como centro de acopio para la exportación de pitahaya hacia el mercado chileno.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y responda con toda sinceridad, marque con una x las respuestas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Conoce usted lo que es un centro de acopio?
 - SI ()
 - NO ()

2. ¿Usted estaría de acuerdo que en la zona se instalará un centro de acopio para que la producción de pitahaya sea comercializada al exterior?
 - SI ()
 - NO ()

3. ¿Estaría de acuerdo en entregar su producción al centro de acopio para que esta se comercializada al mercado internacional?
 - SI ()
 - NO ()

4. ¿Por qué razones usted entregaría su producción al centro de acopio?
 - Mayor precio de venta ()
 - Venta de la producción es rápida ()
 - Pago en efectivo ()
 - Otros

5. ¿Qué superficie tiene sembrada de pitahaya?
- 1 Ha. a 2 Ha. ()
 - 2 Ha. a 3 Ha. ()
 - Más de 3 hectáreas ()
6. ¿Qué cantidad de pitahaya produce por hectárea?
- De 8000 a 8200 frutas por cosecha ()
 - De 8200 a 8400 frutas por cosecha ()
 - Más de 8400 frutas por cosecha ()
7. ¿Considera usted que la inversión para la producción es pitahaya es alta?
- SI ()
 - NO ()
8. ¿Al comerciar su producción en el mercado nacional tiene rentabilidad o al menos cubre los costos de producción?
- Obtiene utilidad ()
 - Al menos cubre los costos de producción ()
9. ¿Cree usted que con la creación del centro de acopio en la zona y al formar parte de este obtendría más por su producción?
- SI ()
 - NO ()

3.4.2.3 Determinación de la muestra

Para la selección de la muestra se escogieron productores de pitahaya del cantón Palora y Huamboya en la provincia de Morona Santiago, que son lugares donde se cultiva y produce esta fruta, el total de productores de ambos cantones suman 48, como es un universo reducido para la aplicación de las encuestas se escogió el total de productores.

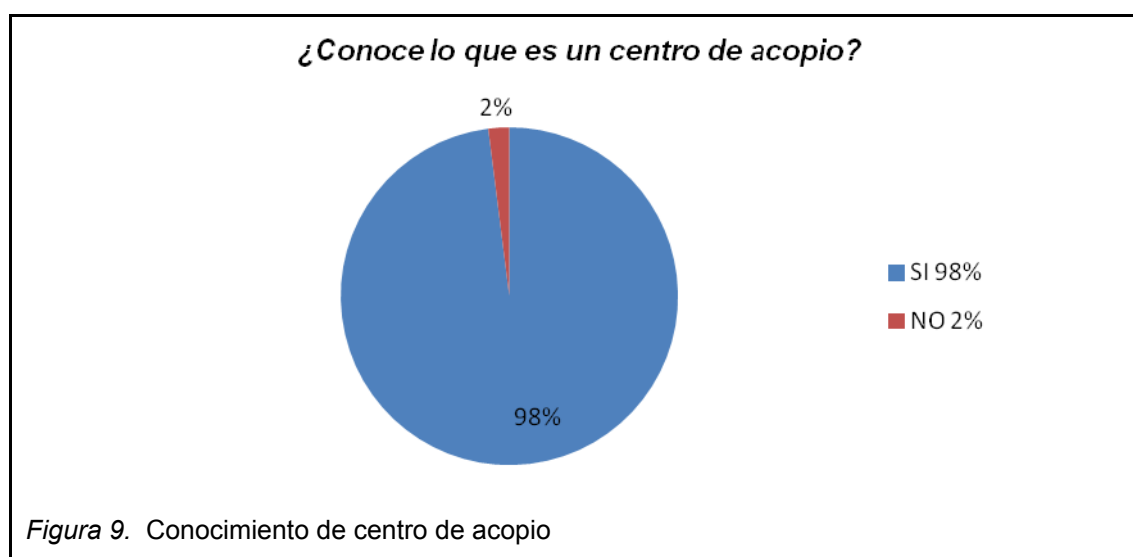
3.4.2.4 Tabulación y análisis de resultados

Como resultados de las encuestas realizadas sobre la implementación de una empresa que servirá como centro de acopio al principal gremio de productores de pitahaya de los cantones Palora y Huamboya se tiene los siguientes resultados.

Pregunta N° 1: ¿Conoce usted lo que es un centro de acopio?

Tabla 17. Conocimiento de centro de acopio

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	47	98%
NO	1	2%
TOTAL	48	100%



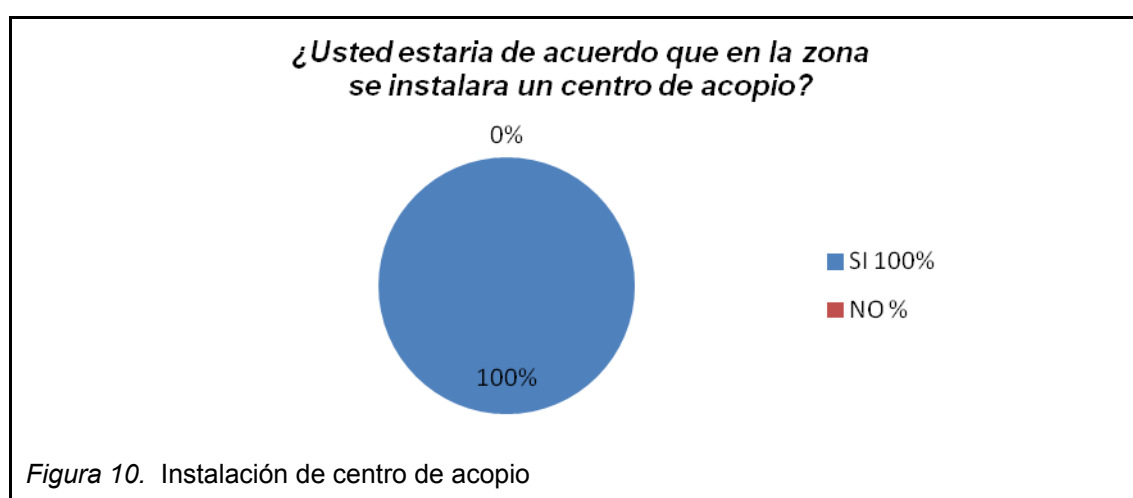
Análisis

El 95% de los encuestados conoce lo que es un Centro de Acopio o tiene una idea bastante clara de la función principal de acopio.

Pregunta N° 2: ¿Usted estaría de acuerdo que en la zona se instalará un centro de acopio para que la producción de pitahaya sea comercializada al exterior?

Tabla 18. Instalación de centro de acopio

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%



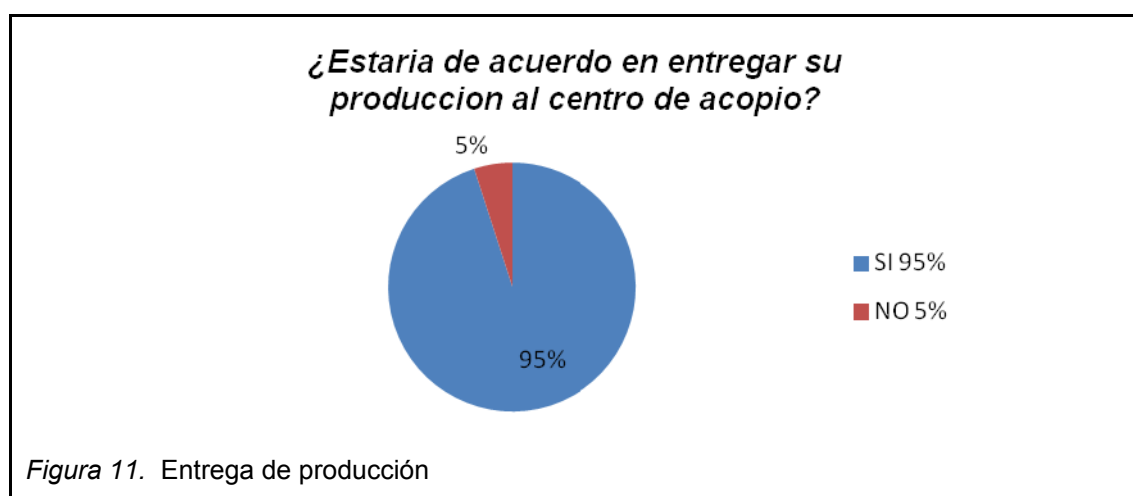
Análisis

El 100% de los agremiados están de acuerdo en contar con un centro de Acopio de carácter formal en su sector.

Pregunta N° 3: ¿Estaría de acuerdo en entregar su producción al centro de acopio para que esta se comercializada al mercado internacional?

Tabla 19. Entrega de producción

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	45	95%
NO	3	5%
TOTAL	48	100%



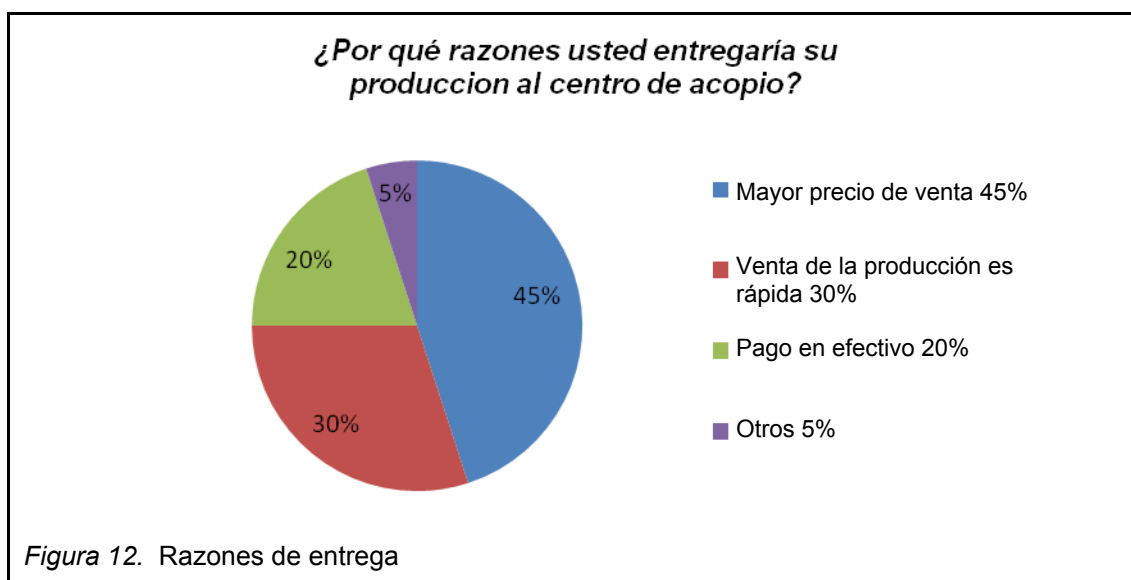
Análisis

El 95% de los agricultores ve positivo entregar su producción a un solo lugar de acopio para llegar al mercado internacional.

Pregunta N° 4: ¿Por qué razones usted entregaría su producción al centro de acopio?

Tabla 20. Razones de entrega

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mayor precio de venta	21	45%
Venta de la producción es rápida	14	30%
Pago en efectivo	9	20%
Otros	4	5%
TOTAL	48	100%



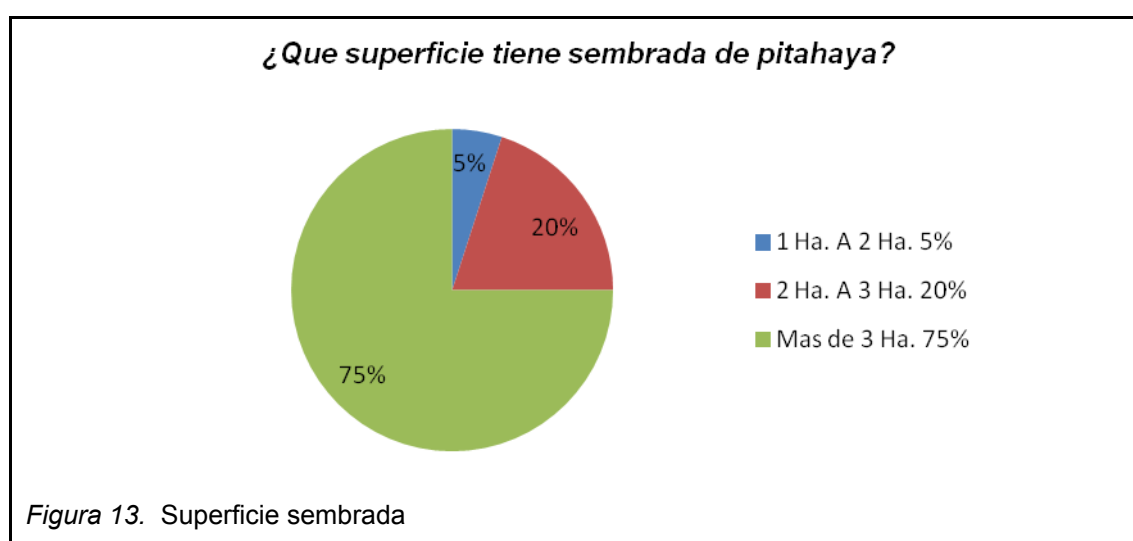
Análisis

En las razones principales para entregar su producción a un centro de acopio, los encuestados priorizan el recibir un mejor precio por su producto con un 45%, la venta de la producción es rápida 30%, pago en efectivo 20% características principales de un Centro de Acopio.

Pregunta N° 5: ¿Qué superficie tiene sembrada de pitahaya?

Tabla 21. Superficie sembrada

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 Ha. a 2 Ha.	2	5%
2 Ha. a 3 Ha.	9	20%
Más de 3 Ha.	37	75%
TOTAL	48	100%



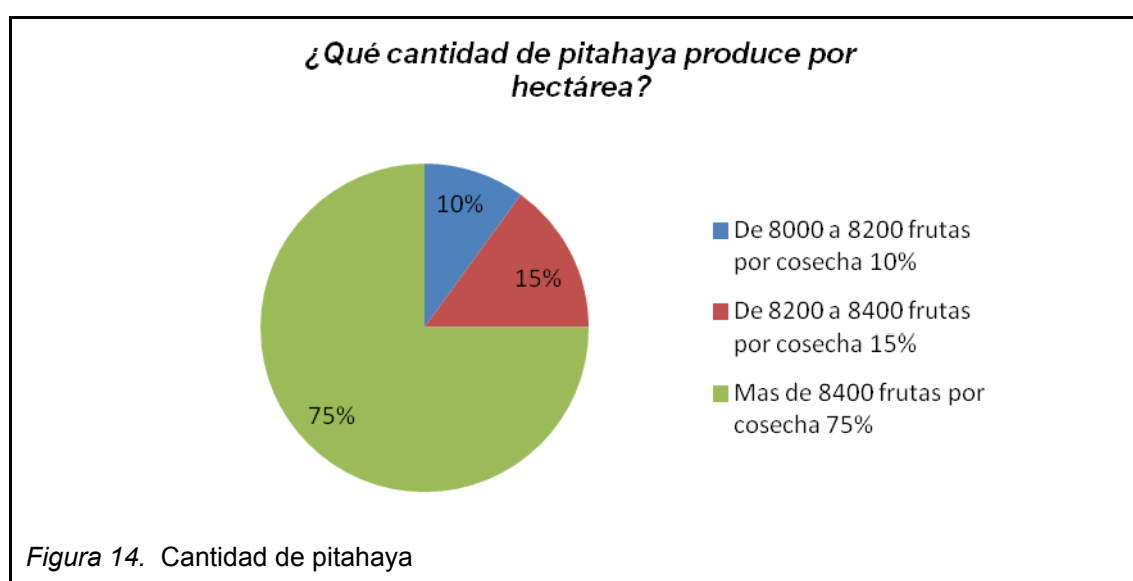
Análisis

De los agricultores encuestados el 75% tienen sembrado más de 3 hectáreas de superficie de pitahaya, el 20% de dos a tres hectáreas y un 5% de una a dos hectáreas.

Pregunta N° 6: ¿Qué cantidad de pitahaya produce por hectárea?

Tabla 22. Cantidad de pitahaya

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 8000 a 8200 frutas por cosecha	4	10%
De 8200 a 8400 frutas por cosecha	7	15%
Más de 8400 frutas por cosecha	37	75%
TOTAL	48	100%



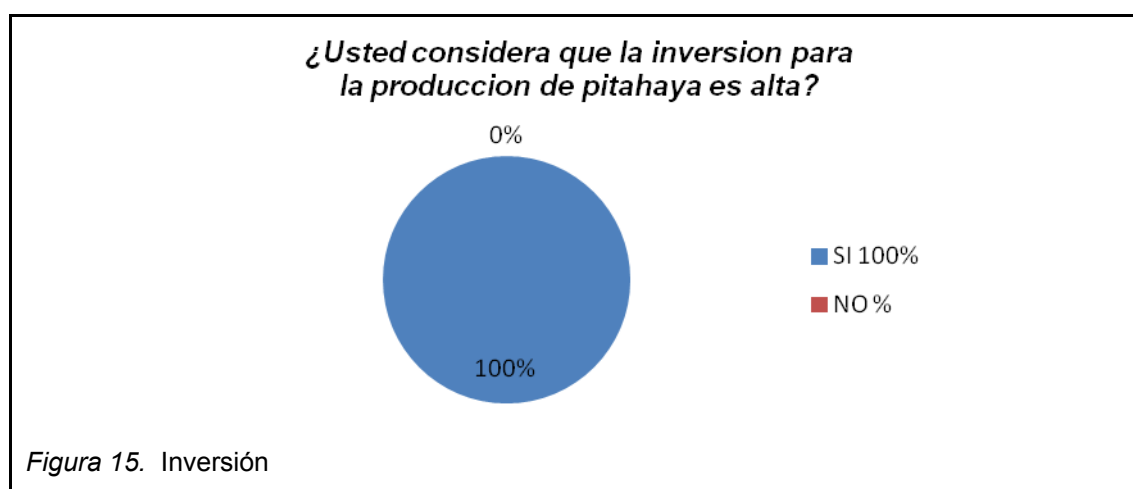
Análisis

El 75% de los encuestados tiene una producción de más de 8400 frutas por cosecha que equivale a una hectárea sembrada, el 15% producen de 8200 a 8400 frutas y el 10% producen de 8000 a 8200 frutas.

Pregunta N° 7: ¿Considera usted que la inversión para la producción es pitahaya es alta?

Tabla 23. Inversión

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%



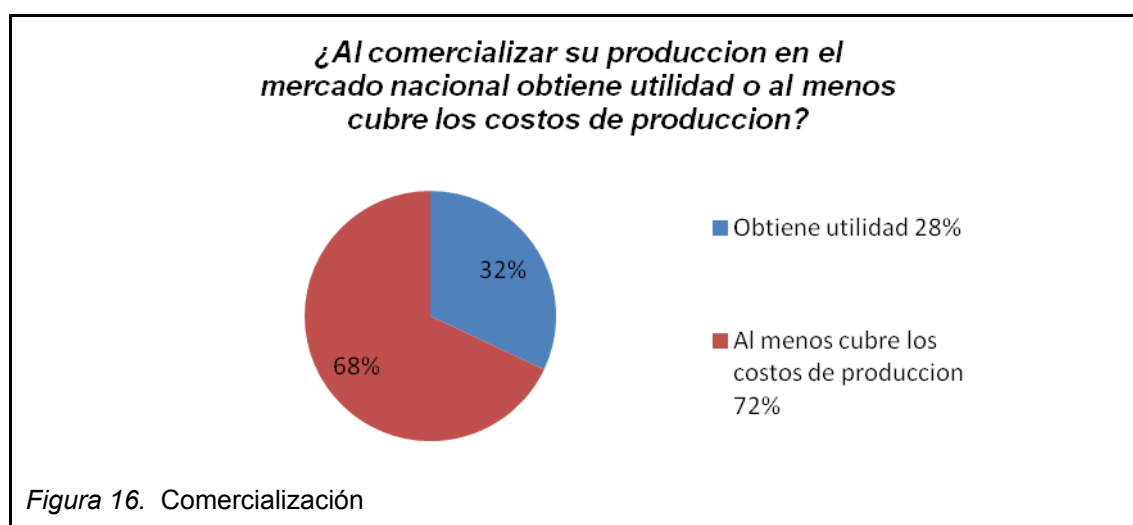
Análisis

El 100% de los encuestados consideran que el costo de inversión para la producción de la pitahaya es alto y que para esto existen entidades públicas que los apoyan.

Pregunta N° 8: ¿Al comercializar su producción en el mercado nacional tiene rentabilidad o al menos cubre los costos de producción?

Tabla 24. Comercialización

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Obtiene utilidad	13	28%
Al menos cubre los costos de producción	35	72%
TOTAL	48	100%



Análisis

El 72% de los encuestados consideran que con la comercialización de su producción en el mercado nacional alcanzan a cubrir solamente los costos de producción y un 28% obtiene utilidad.

Pregunta N° 9: ¿Cree usted que con la creación del centro de acopio en la zona y al formar parte de este obtendría más por su producción?

Tabla 25. Creación de acopio

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%



Análisis

El 100% de los agricultores encuestados están de acuerdo que con la implementación del centro de acopio obtendrían más por su producción de pitahaya.

3.5 TAMAÑO DE MERCADO

Para el presente proyecto el tamaño de mercado será la población total de la comuna de Santiago que para el año 2014, la comuna tiene un total de población de 152.201, para el año 2015 se estima que la población de Santiago es de aproximadamente 165.000 según (Instituto Nacional de Estadísticas - Chile, 2015)

3.5.1 Demanda

La participación chilena en el mercado mundial de fruta fresca primaria ha permanecido constante, tanto en volumen como en valor, durante el período analizado, fluctuando entre 7,5% y 7,9% del volumen importado mundial y entre 8,1% y 8,8% en términos del valor de las importaciones mundiales de fruta fresca.

Se estima que del total de la población chilena, el 15.7% consumen 5 porciones de frutas y verduras al día, según el Ministerio de Salud de Chile (MINSAL, 2015). En la siguiente tabla se aprecia claramente el porcentaje de personas que consumen fruta por cada región, presentado un valor de 19.4 en la región metropolitana de Chile mercado al cual irá dirigida la producción de pitahaya. (Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, 2015, p. 12).

De esta manera se puede entender que al día la población de Santiago consume una libra de fruta y verdura, consumiendo al año 165,56 kilos anuales por persona, estimándose para el año 2014 una demanda en Santiago de 25.198,40 toneladas y para el 2015 una demanda potencial de 27.317,40 toneladas.

Tabla 26. Porcentaje de personas que comen fruta

PORCENTAJE DE PERSONAS QUE CONSUMEN FRUTAS EN CHILE POR REGIÓN	
REGIÓN	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE POBLACIÓN DE LA CIUDAD
Arica - Parinacota	17
Tarapacá	8,7
Antofagasta	32,5
Atacama	9
Coquimbo	11,6
Valparaíso	12
Región metropolitana	19,4
Libertador General Bernardo O Higgins	8,6
Maule	20,2
Biobío	12,8
Araucanía	17,2
Los Ríos	1,4
Los Lagos	5,9
Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	7,6
Magallanes y de la Antártica Chilena	9,5

Tomado de: (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015)

3.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Dentro del sector silvo-agropecuario, se pueden analizar los principales proveedores de frutas frescas a Chile, en el período 2010 el país proveedor que presentó mayor participación fue Argentina con el 32.9%; Paraguay con el 15.5%, Estados Unidos con 11.6%. Mientras que, Ecuador representa el 2.3% de las importaciones de este sector y según estadísticas comerciales se ubica en la posición No. 7. (Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, 2015)

Tabla 27. Importaciones mundiales del sector silvo agropecuario de Chile

IMPORTACIONES MUNDIALES TOTALES DEL SECTOR SILVOAGROPECUARIO DEL PAÍS							
Valor en Miles de USD							
Ranking	País	2007	2008	2009	2010	Variación (2010-2009)	Participación
1°	Argentina	1.435.265	1.717.222	1.209.686	1.278.573	5,7%	32,9%
2°	Paraguay	222.931	361.844	415.169	602.013	45,0%	15,5%
3°	E.E. UU.	480.696	531.695	234.872	449.784	91,5%	11,6%
4°	Brasil	183.431	245.213	169.176	342.176	102,3%	8,8%
5°	Colombia	61.327	60.693	72.586	129.363	78,2%	3,3%
6°	Canadá	73.284	106.553	112.84	92.524	-18,0%	2,4%
7°	Ecuador	65.796	78.822	74.161	89.941	21,3%	2,3%
8°	China	55.731	82.641	53.969	84.491	56,6%	2,2%
9°	Guatemala	38.678	95.586	95.217	77.701	-18,4%	2,0%
10°	Uruguay	51.731	105.112	41.585	76.095	83,0%	2,0%
11°	Bolivia	47.086	60.415	63.34	70.35	11,1%	1,8%
12°	Alemania	49.11	54.975	35.88	64.465	79,7%	1,7%
13°	Francia	53.562	65.135	53.541	60.53	13,1%	1,6%
14°	Perú	24.663	31.243	30.94	41.869	35,3%	1,1%
15°	México	17.373	32.352	26.234	39.599	50,9%	1,0%
Los demás países		264.144	381.27	272.897	387.384	42,0%	10,0 %
Total importado		3.124.808	4.010.769	2.962.090	3.886.860	31,2%	100,0 %

Tomado de: (Aduanas, 2015, p. 27)

3.6.1 Competencia

Competencia

En la siguiente tabla se detalla los exportadores ecuatorianos que comercializan esta fruta hacia mercados internacionales.

Tabla 28. Exportadores ecuatorianos de pitahaya

EXPORTADORES ECUATORIANOS DE PITAHAYA	
EMPRESA	UBICACIÓN
FRANCISCO TELLO	QUITO
FRUTIERREZ DEL ECUADOR	QUITO
HIGHLAND GOURMET S.A	QUITO
RILESA S.A	GUAYAQUIL
PROVEFRUT S.A	QUITO
EQUINOX BUSINESS LIMITES	QUITO
INVERSIONES AGRICOLAS Y GANADERAS GUAYAS S.A	GUAYAQUIL
EXPORMARYTIERRA S.A	GUAYAQUIL

Con respecto a las cantidades de pitahaya exportadas a Chile según información obtenida por el (BCE, 2015) no existen exportaciones de este fruto hacia el mercado chileno, señalando esta información que la llegada de la pitahaya a dicho mercado será una buena oportunidad de mercado.

3.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTA DE LA INDUSTRIA

Dentro del sector silvo-agropecuario, se pueden analizar los principales proveedores de frutas frescas a Chile, en el período 2010 el país proveedor que presentó mayor participación fue Argentina con el 32.9%; Paraguay con el 15.5%, Estados Unidos con 11.6%. Mientras que, Ecuador representa el 2.3% de las importaciones de este sector y según estadísticas comerciales se ubica en la posición No. 7. (Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, 2015, p. 27)

3.7.1 Oferta exportable

Las partidas arancelarias de este producto son: NANDINA: 08109040 "Pitahaya". Para realizar exportaciones el centro de acopio que se instalará en la parroquia de Nono deberá contar con los certificados fitosanitarios debidamente legalizados y emitidos por instituciones especializadas quienes con profesionalismo y responsabilidad han realizados los análisis correspondientes del producto para garantizar de esta manera la sanidad y calidad de la fruta, además se contará con un sistema logístico el cual permitirá cumplir con eficiencia los plazos de entrega establecidos en los términos de negociación acordados.

El objetivo de la empresa exportadora a implementarse es comercializar pitahaya de alta calidad que superen las expectativas del cliente internacional, las zonas de cultivo están en capacidad de incrementar progresivamente el volumen de acuerdo a la cantidad requerida por los clientes.

3.7.2 Precios del producto a nivel nacional

En el mercado local, al productor mediante contrato establecido, se le ofrece pagar a 2 dólares el kilo de fruta y a 0,80 centavos cada fruta. En el mercado local cuesta entre 2,50 a 3,00 dólares dependiendo del tamaño.

3.7.3 Precios del producto a nivel mundial

El precio de exportación por tonelada de pitahaya varía sustancialmente dependiendo del país de destino; el precio promedio de la fruta por caja es de \$ 17 y en toneladas \$ 2089,24.

3.7.4 Precio al que se comercializará la pitahaya en el mercado chileno

El producto que se exportará será en presentaciones de 4 kg. Por caja, el precio al que se comercializará en el mercado chileno será de \$ 15.00, precio que se determinó en base a investigación propia analizando precios internacionales.

3.8 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Chile es un país donde su población crece constantemente e importa un nivel considerable en alimentos del mundo, por lo que se convierte en una oportunidad de mercado importante para la comercialización de la pitahaya ya que su población busca siempre frutas saludables y nutritivas.

Por lo tanto es importante realizar estudios del mercado objetivo constantemente para determinar las necesidades del mercado, y así establecer estrategias que permitan captar más clientes logrando ser altamente competitivos.

3.9 PROYECCIONES DE VENTAS DE PITAHAYA

A continuación se presentará las proyecciones de ventas de pitahaya hacia el mercado chileno de acuerdo a los estudios de demanda realizados anteriormente.

En los mismos se aprecia las cantidades que se planea exportar para el primer año y en función a la inflación en el año 2014 que fue del 3,67% se planteó el crecimiento de las ventas para los próximos años.

Tabla 29. Ventas de pitahaya para el primer año

Total cajas de Pitahaya exportadas al primer año	6336
Contenedores al año	4
Precio de venta por caja	\$ 20,00
Kg por caja exportada	4
Total ingresos al año US\$	\$ 126.720,00

Tabla 30. Proyecciones de ventas de pitahaya

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Contenedor 20 ft	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7
Total Cajas x Contenedor	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584
Total Cajas Exportadas	6.336	6.336	6.336	7.920	7.920	7.920	9.504	9.504	9.504	11.088
Precio por caja	20,00	20,73	21,49	22,28	23,10	23,95	24,83	25,74	26,68	27,66
INGRESOS TOTALES	126.720	131.371	136.192	176.488	182.965	189.680	235.969	244.629	253.607	306.733

4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se detallan las estrategias que utilizadas en el plan de marketing con el fin de facilitar el ingreso de la pitahaya al mercado chileno, estrategias que ayudan también a brindar un producto de alta calidad para lograr posicionarlo en el mercado y lograr el incremento de las ventas.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El producto determinado para la exportación será comercializado vía internet o contacto directo con el personal a cargo de la importación de la fruta, donde se encargarán de la distribución de la fruta en el mercado extranjero, los precios se fijarán de acuerdo al mercado.

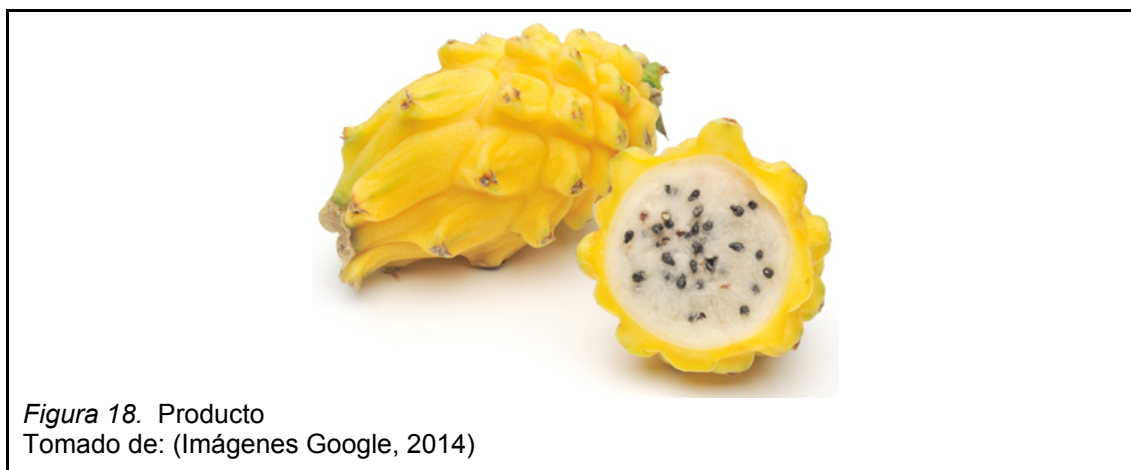
Para el proceso de marketing se ha planteado que la nueva unidad de negocio llevará el nombre de “FRUTAHAYA S.A”

4.1.1 Producto

La pitahaya que se exportará será las que se producen en la zona de Palora y Huamboya en la provincia de Morona Santiago, la fruta será distribuida en estado natural la cual se empacada con un peso neto de 4 kg. Conteniendo 12 frutas por caja.

El empaque de las frutas está debidamente sellado para evitar contaminación directa y garantizar la calidad de la misma.

Para la exportación de la pitahaya hacia el mercado chileno, se realiza un riguroso control de calidad el momento de la recepción del producto en el centro de acopio a los productores de la zona donde se escoge únicamente la fruta que tenga calidad de exportación, para brindar un producto de excelente calidad.



4.1.2 Precio

El valor que se determinó para el producto se lo hizo en base a un previo análisis de los precios en los cuales el Ecuador exporta la fruta hacia mercados internacionales identificando aspectos que definen el precio de venta del producto como el origen de la fruta, la calidad, la presentación y el contenido.

Los mismos serán los siguientes:

Precio de las cajas, contenedores, pallet de pitahaya

Cajas por pallet	132
Pallet por contenedor	12
Cajas por contenedor	1.584
Costo de cada caja	\$ 9,00
Precio venta por caja	\$ 20,00

4.1.3 Plaza

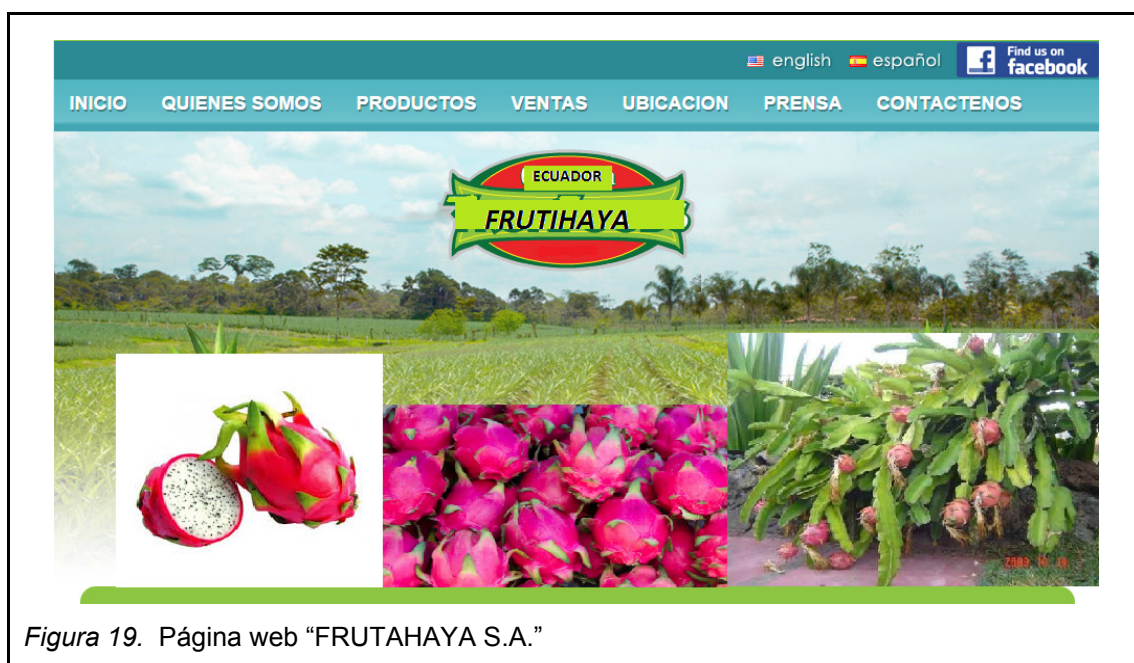
Un aspecto importante es determinar los canales de distribución más apropiados para hacer llegar el producto hacia el país de destino, para este caso la estrategia de la plaza se basa en que la distribución de la pitahaya sea mediante contacto directo con el importador del mercado chileno.

4.1.4 Promoción

Para dar a conocer el producto en el mercado internacional se aplican estrategias que logren que el producto sea preferido por los consumidores potenciales, con el fin de incentivar la positiva aceptación de la fruta, la misma que se realiza por medio de lo siguiente:

- Vía internet
- Ventas directas

A continuación se presentará un diseño de la página web de la empresa “FRUTAHAYA S.A”



4.2 POLÍTICA DE PRECIO

Para la comercialización de la pitahaya no existen precios estandarizados, el precio de venta en mercados internacionales está en promedio por un valor de \$ 24.00 por caja, razón por la cual se ha tomado en este proyecto será tomado

en cuenta el precio al distribuidor por caja será de \$20,00 cuenta los siguientes parámetros:

- Para la comercialización de la pitahaya determinar un precio accesible al cliente, tomando en cuenta el criterio del consumidor final.
- El precio que se le da al producto debe estar considerado en base a la demanda existente por la competencia que exista en el mercado internacional.
- Para establecer el precio se toma en cuenta los costos a los que los proveedores entregan el producto y el porcentaje de utilidad que requiere la empresa para lograr mantenerse en el mercado, obteniendo una utilidad aceptable.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

La empresa debe mantener un estudio constante del mercado donde pueda determinar tácticas que permitan a la empresa cumplir con los objetivos planteados.

Mediante el estudio permanente del mercado se puede determinar las necesidades de los clientes potenciales, examinar si se está cumpliendo con los requerimientos exigidos por el cliente por lo que es importante no descuidar la base de datos y realizar un seguimiento de ventas para identificar nuevas oportunidades.

En el caso del plan de negocio proyectado las ventas se desarrollarán de manera directa a través de un canal de distribución donde la empresa le compra al productor la fruta para luego ser vendida a Importadores chilenos a través de las empresas de comercio exterior del Ecuador. Las estrategias que se planearan para comercializar son los siguientes:

La estrategia push o estrategia de empuje se basa en un esquema de comercialización que consiste en el esfuerzo que se debe realizar es decir “tocar puertas” en la ciudad en un principio, insistir con los potenciales clientes, realizar llamadas, sacar citas hasta que se logre vender el producto, esta estrategia se da en un sentido descendente es decir que se da en forma de escalón que parte desde el fabricante hasta el consumidor final en donde los fabricantes dirigirán su promoción a otros intermediarios de la cadena de distribución.

La estrategia pull o también denominada estrategia de atracción es aquella que se basa en la marca del producto, esta actividad se da en un sentido ascendente y por ende es contrapuesta a la estrategia pull en donde la comunicación se da del fabricante al consumidor final, este tipo de comunicación se da a través de los medios de comunicación masivos de manera que el cliente al conocer por medio de la publicidad al producto sea quien exija el producto en los puntos de venta de manera que los puntos de venta soliciten el producto a los mayoristas y estos a su vez al fabricante.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La política principal de la empresa exportadora es el de brindar un producto de alta calidad, manteniendo relaciones comerciales con el país importador con calidez y respeto, atendiendo sus expectativas desde su percepción, escuchando con esmero, comprendiendo y mostrando interés por sus necesidades, y realizando un estudio permanente en la gestión de sus requerimientos y exigencias.

En cuanto a la garantía del producto que se va a exportar hacia el mercado chileno, se cumplirá correctamente con todos los requerimientos exigidos para el ingreso de la pitahaya en Chile, como el empaque y presentación de la fruta, las normas de calidad y el transporte de la fruta hacia el país de destino.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.5.1 Publicidad

Para la publicidad de la fruta en el mercado internacional se utilizan medios de comunicación mediante vías de internet y su respectiva página web donde se dé a conocer la fruta que la empresa comercializa, detallando siempre la importancia de los componentes nutricionales que la fruta contiene para que esta sea atractiva ante los consumidores potenciales.

4.5.2 Relaciones públicas

La relación que se mantiene con las personas encargadas de la importación en el país vecino como también con los proveedores de la fruta en la provincia de Morona Santiago, es promover buena voluntad en todas las actividades y estar siempre prestos a cualquier inquietud o reclamo por parte del cliente internacional, resolviendo de la mejor manera cualquier posible inconveniente, logrando mantener una buena imagen de la empresa tanto ante el importador como ante los propios trabajadores.

4.5.3 Promoción de ventas

La promoción de las ventas en cuanto a la exportación de la pitahaya, sirve como herramienta para lograr promocionar el producto en el mercado internacional.

La empresa exportadora para poder promocionar su producto desarrollará una página web mediante la cual se podrá observar el producto y sus bondades y de esta manera poder captar más mercado internacional.

4.6 DISTRIBUCIÓN

La distribución del producto hacia Chile es a través de vía marítima por medio de las líneas navieras que prestan sus servicios hasta los puertos chilenos.

El tiempo de transito del producto desde Ecuador hacia Chile, es de 8 días desde el puerto de salida al puerto de San Antonio que será el punto de destino final.

El producto es trasladado desde el centro de acopio en camión hacia el puerto de Guayaquil, donde después de los trámites correspondientes y que todo esté en orden se embarca el producto en la flota naviera la que será la encargada de trasladar la mercadería hacia Chile.

5. CAPÍTULO V: DISEÑO DE PLANES Y DESARROLLO

5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

El proyecto a implantarse se encuentra en estudio, razón por la cual la presente investigación está obteniendo información relevante en cuanto al tema. Como primer punto mediante la aplicación de las encuestas se obtuvo una aceptación de la mayoría de los productores de pitahaya del cantón Palora y Huamboya en entregar su producción a la nueva empresa para que esta se encargue de comercializarla hacia el exterior.

Para que la empresa en proyecto pueda empezar sus actividades de exportación debe tener listo los siguientes documentos:

- RUC
- Constitución de la empresa
- Nombramiento del representante legal
- Copia de la cedula del representante legal
- Croquis de ubicación de la empresa.
- Factura comercial
- Autorizaciones previas
- Registro como exportador
- Certificado de origen

5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

El riesgo es una circunstancia que puede darse o no, sin embargo existe siempre la posibilidad de ocurrir, por lo que una adecuada planeación es posible disminuir los riesgos durante la ejecución del proyecto.

Entre los riesgos y dificultades que se pueden presentar en la fruta antes de que esta sea exportada son:

- Cortes en la fruta al momento de la cosecha.
- Golpes en la fruta por mala manipulación ya sea durante la recolección o el transporte de la fruta.
- Comprensión en el uso de recipientes de recolección muy altos o profundos para el transporte de la fruta.
- Daños en la fruta ocasionados por plagas y enfermedades que se genera por la exposición del producto al ataque de insectos, pájaros y microorganismos.
- La exposición de la fruta a los cambios de clima bruscos.

5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

La empresa a implementarse desea ofrecer un producto de altísima calidad, superando las necesidades y expectativas del consumidor chileno, además que sea accesible y la comunidad chilena lo pueda adquirir sin ningún problema.

Hasta que la empresa logre posicionarse en el mercado chileno se mantendrá con la exportación de la pitahaya en su estado natural.

Para la mejora de la empresa con el tiempo se planea exportar la pulpa congelada de la pitahaya, producto que actualmente es utilizado en la elaboración de helados, yogurt, jaleas, conservas mermeladas y jugos.

5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS

A continuación se detallan los elementos necesarios y sus costos para llevar a cabo la implementación de la empresa que servirá como centro de acopio de la pitahaya en la zona de Palora.

5.4.1 Inversión en activos fijos

Tabla 31. Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
VEHÍCULO	29.500,00
HERRAMIENTAS	1.890,25
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.850,00
MUEBLES Y ENSERES	4.469,00
EQUIPOS OFICINA	1.025,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.100,00
TOTAL	\$ 59.834,25

5.4.2 Activos intangibles

Tabla 32. Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	
DETALLE	VALOR
GASTOS CONSTITUCIÓN	\$2.240,00
SOFTWARE CONTABLE	\$900,00
ESTUDIOS DEL PROYECTO	\$3.600,00
TOTAL	\$6.740,00

Tabla 33. Gastos de constitución

SERVICIO	COSTO MENSUAL
Honorarios legales	\$ 650,00
Deposito constitución	\$ 300,00
Notara	\$ 60,00
Registro SENA	\$ 210,00
Registro mercantil	\$ 50,00
Municipio	\$ 50,00
Afiliación cámara de comercio	\$ 600,00
Permiso bomberos	\$ 200,00
Varios (copias, móvil)	\$ 120,00
TOTAL	\$ 2.240,00

Tabla 34. Software contable

CONCEPTO	COSTO TOTAL
Software contable	\$ 900,00
TOTAL	\$ 900,00

5.4.3 Materia prima directa

Tabla 35. Materia Prima Directa

MATERIA PRIMA	CANTIDAD Unidad frutas	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
Pitahaya	76.032	\$ 0,54	\$ 41.184,00
TOTAL			\$ 41.184,00

5.4.4 Gastos generales

Tabla 36. Publicidad y Promoción

PUBLICIDAD	VALOR
Diseño de la página web	\$ 650,00
Tarjetas de presentación	\$ 180,00
Mantenimiento de la página web	\$ 300,00
TOTAL	\$ 1.130,00

Tabla 37. Servicios Básicos

SERVICIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Agua	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Luz	\$ 95,00	\$ 1.140,00
Teléfono	\$ 85,00	\$ 1.020,00
Internet	\$ 75,00	\$ 900,00
TOTAL	\$ 365,00	\$ 4.380,00

Tabla 38. Materiales indirectos

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO UNI.	TOTAL
Cajas de cartón	6.500	\$ 0,28	\$ 1.820,00
Cinta de embalaje	200	\$ 2,50	\$ 500,00
Marcado	20	\$ 4,60	\$ 92,00
Papel ceda	60000	\$ 0.03	\$ 1.800,00
TOTAL		\$ 7,41	\$ 4.212,00

Tabla 39. Herramientas para el empaque de la fruta

HERRAMIENTA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pallets	50	\$ 28,00	\$ 1.400,00
Canastas de plástico	40	\$ 10,50	\$ 420,00
Cuchillos	5	\$ 4,50	\$ 22,50
Tijeras	5	\$ 6,80	\$ 34,00
Estiletes	5	\$ 2,75	\$ 13,75
TOTAL		\$ 52,55	\$ 1.890,25

5.4.5 Gastos de exportación

Tabla 40. Costos de Exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN	CANTIDAD	VALOR POR ENVÍO	VALOR ANUAL
Certificado Fitosanitario	4	50,00	200,00
Certificado de Origen	4	40,00	160,00
Certificado Sanitización Pallets	4	6,00	24,00
Transporte hacia el puerto	4	550,00	2.200,00
Manipuleo embarque	4	150,00	600,00
Factura Comercial	4	15,00	60,00
Lista de Empaque	4	15,00	60,00
Seguro Interno	4	170,00	680,00
Almacenaje	4	27,00	108,00
Carta de Crédito	4	720,00	2.880,00
TOTAL		1.743,00	6.972,00

5.4.6 Gastos sueldos del personal

Tabla 41. Gasto de sueldos y salarios

No.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR \$	VALOR TOTAL ANUAL
1	Gerente General	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00
1	Agente de Aduana	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 7.800,00
1	Contador	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
1	Secretaria	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 5.040,00
4	Operarios	\$ 370,00	\$ 1.480,00	\$ 17.760,00
1	Supervisor	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
1	Chofer	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
	TOTAL	\$ 3.690,00	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00

5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual de acuerdo a lo planteado por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual no es más que “las creaciones de la mente tales como obras literarias, artísticas, invenciones científicas e industriales, así como los símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio”. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2015)

La propiedad Intelectual se encarga de reconocer el derecho al autor del invento o creación realizada haciéndolo dueño único del bien creado y único beneficiario de los derechos otorgados.

Para garantizar el derecho de autor de la empresa que se proyecta el dueño de la misma registrará en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual el nombre, marcas, distintivos, logos y lemas comerciales y cualquier otro elemento que distinga la empresa en el mercado y el comercio.

6. CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Como estrategias para brindar y exportar un producto de alta calidad la empresa ha optado por lo siguiente:

- Se requerirá personal especializado, en todas las áreas de la empresa.
- Se capacitará al personal operativo en cuanto a la manipulación de la fruta.
- Se buscará nuevos productores de la fruta para aumentar el nivel de exportaciones.
- Se desarrollaran campañas de publicidad en sitios web, para incentivar el consumo de la fruta en el mercado internacional.

6.2 CICLO DE OPERACIONES

Para la exportación de la pitahaya la empresa a implementarse servirá como centro de acopio donde los productores de la fruta del cantón Palora y Huamboya entregarán su producción al centro, para que luego este comercialice la fruta hacia el mercado de Chile, por lo tanto la empresa se encargará únicamente del acopio de la pitahaya, selección, limpieza, empaque, almacenamiento y despacho del producto.

- **Compra de la pitahaya**

En esta etapa se procederá a comprar el producto a los productores de pitahaya ubicados en la zona de Palora y Huamboya en la provincia de

Morona Santiago, la fruta será distribuida en estado natural la cual se empacada con un peso neto de 4 kg. Conteniendo 12 frutas por caja.

- **Recepción de la pitahaya en la planta**

El chofer de la empresa se encargará de trasladar la fruta desde el lugar donde se encuentran los productores de la pitahaya hasta el centro de acopio luego de ser seleccionada para la respectiva exportación.

- **Selección de la fruta**

La selección de la fruta se realizará por parte del personal capacitado, quienes clasifican las frutas bien formadas y de color uniforme.

El personal estará equipado con vestimenta de color blanco para detectar fácilmente la suciedad y mantener constantemente altos índices de higiene.

- **Limpieza e higienizado de la fruta**

El personal operativo se encargará de eliminar especialmente los residuos de la cosecha las espinas minúsculas de la fruta. Después de la limpieza de la fruta se realizará un control para verificar que la fruta seleccionada y limpia, esté en buenas condiciones sin ningún golpe que esté lista para ser pesada y empacada.

- **Encerado**

El encerado de la fruta consiste en la aplicación de cera a la fruta con la finalidad de mejorar el aspecto del producto y limitar su pérdida de agua, el mismo requiere equipo especializado y se realiza para el embalaje a gran escala.

- **Secado**

Es el proceso que se basa en secar la fruta con la finalidad de que no exista ningún líquido en la misma que pueda dañar el producto.

- **Etiquetado**

Es el proceso que consisten en colocar etiquetas al producto, con la finalidad que el consumidor identifique a la empresa que exportó el producto.

- **Control de calidad**

Después de la limpieza de la fruta se realizará un control para verificar que la fruta seleccionada y limpia, esté en buenas condiciones sin ningún golpe que esté lista para ser pesada y empacada.

La selección de la fruta se realizará por parte del personal capacitado, quienes clasifican las frutas bien formadas y de color uniforme. El personal estará equipado con vestimenta de color blanco para detectar fácilmente la suciedad y mantener constantemente altos índices de higiene.

- **Empaque de la fruta**

El empaque se realizará en cajas de cartón corrugado bajo las siguientes condiciones:

- **Dimensiones:**

Largo: 30 cm.

Ancho: 30 cm

Altura: 20 cm

- **Densidad:** 0.49gr 7cm³
 - **Material:** Cartón Corrugado

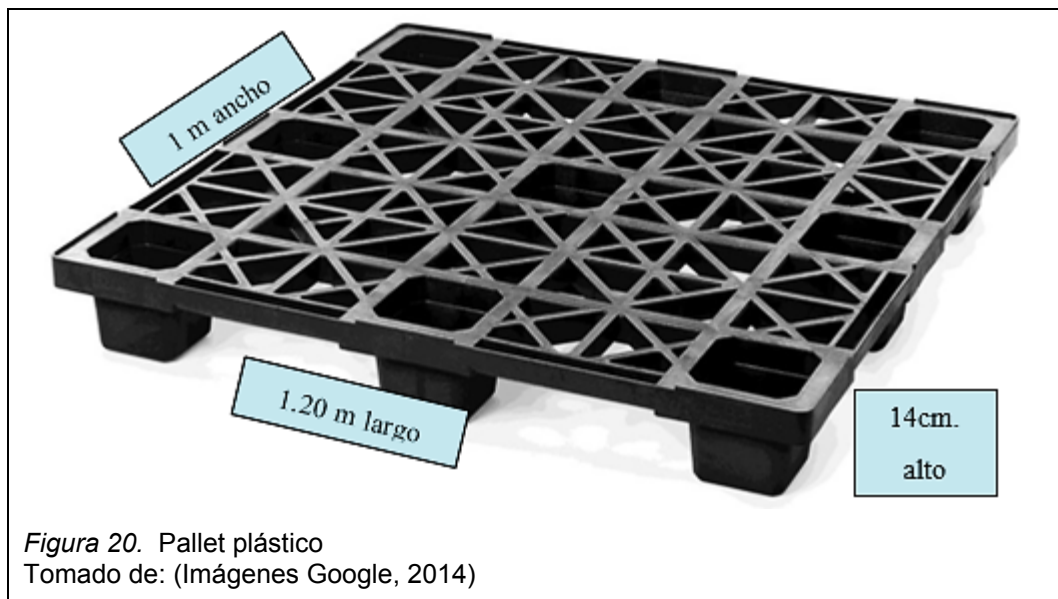
 - **Capacidad:** Para este proyecto y cálculo será tomado en cuenta una caja con capacidad de 12 pitahayas por caja, tomando en cuenta que son envueltos en papel y se los coloca sobre papel picado que cada una de las cajas tendrá en su interior.

 - **Peso por caja:** El peso puede variar entre 4 kg a 4.5 kg por caja, para este proyecto y su respectivo análisis se tomará en cuenta un peso de 4 kg por caja.

 - **Peso de la fruta:** Se pesa la caja conteniendo ya la fruta, para verificar el peso al cual se comercializará. Como se indicó anteriormente el peso que se tomará en cuenta será de 4 kg.

 - **Embalaje:** Una vez que el peso este acorde a lo estimado se procederá a embalar la caja y a ubicarla sobre el pallet plástico que será ocupado como base en el contenedor.
- **Almacenamiento**

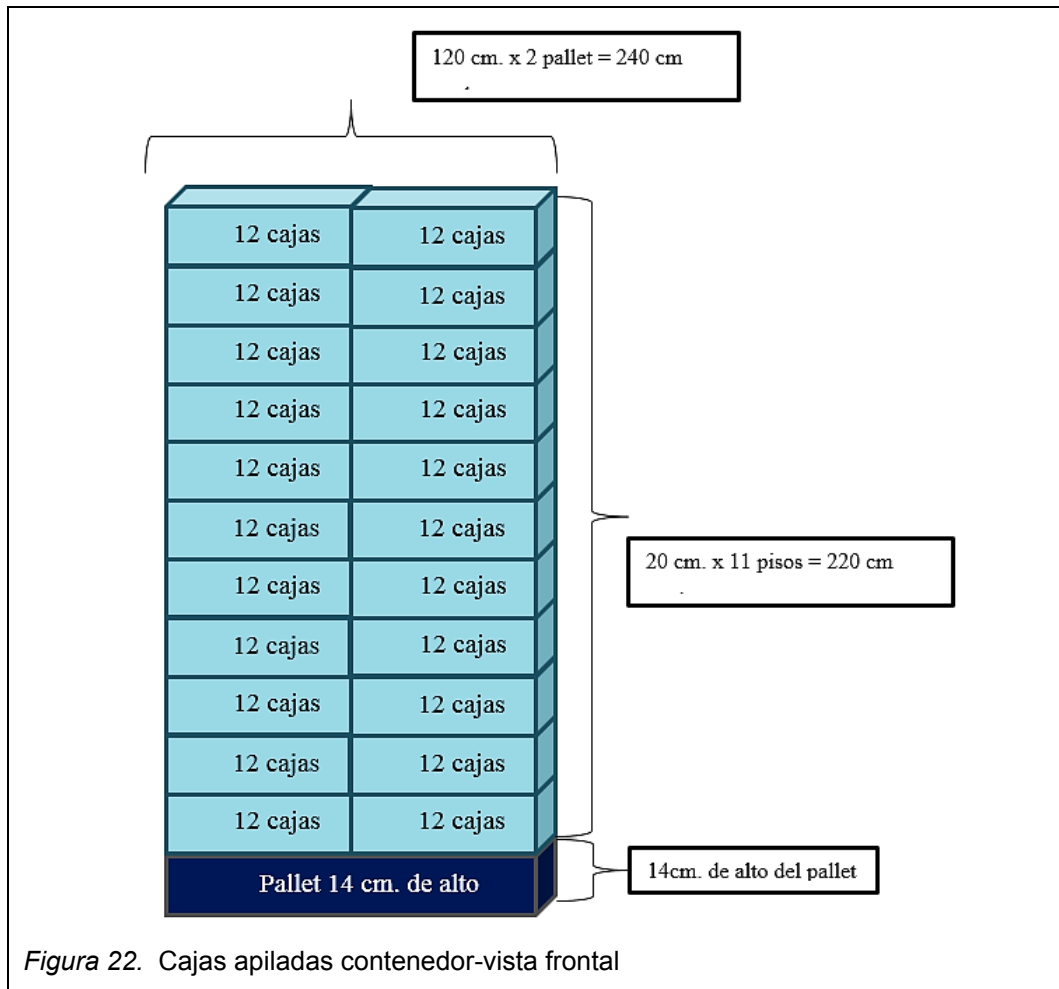
Para el almacenamiento de la fruta se la mantendrá en un cuarto frío a una temperatura de por lo menos 4°C – 8°C, con una humedad relativa del 80% - 90%.



También es importante poder indicar que de acuerdo a las medidas del contenedor a utilizar para la exportación de la pitahaya, mismo que es el contenedor con sistema de frío de 20' pies cúbicos, y de acuerdo a las medidas de la caja de empaque de las frutas (largo 30cm, ancho 30 cm y altura 20 cm) se distribuirá y cubrirá de la siguiente manera el espacio del contenedor.



Así también se indica el apilamiento de las cajas dentro del contenedor, mismas que serán en total de 132 cajas por cada pallet, arrojando un total de 12 pallets con un total de cajas de 1584 de 4 kg cada una, siendo en total de cajas exportadas al año un total de 6336 tomando en cuenta que serán 4 contenedores de 20' al año.



- **Despacho**

Luego de que la fruta haya sido terminada de empacar estará lista para ser comercializada hacia el mercado chileno. Se trasladará la fruta hacia el puerto de Guayaquil, para luego esta sea embarcada para que llegue a su destino.

6.2.1 Flujograma de Procesos

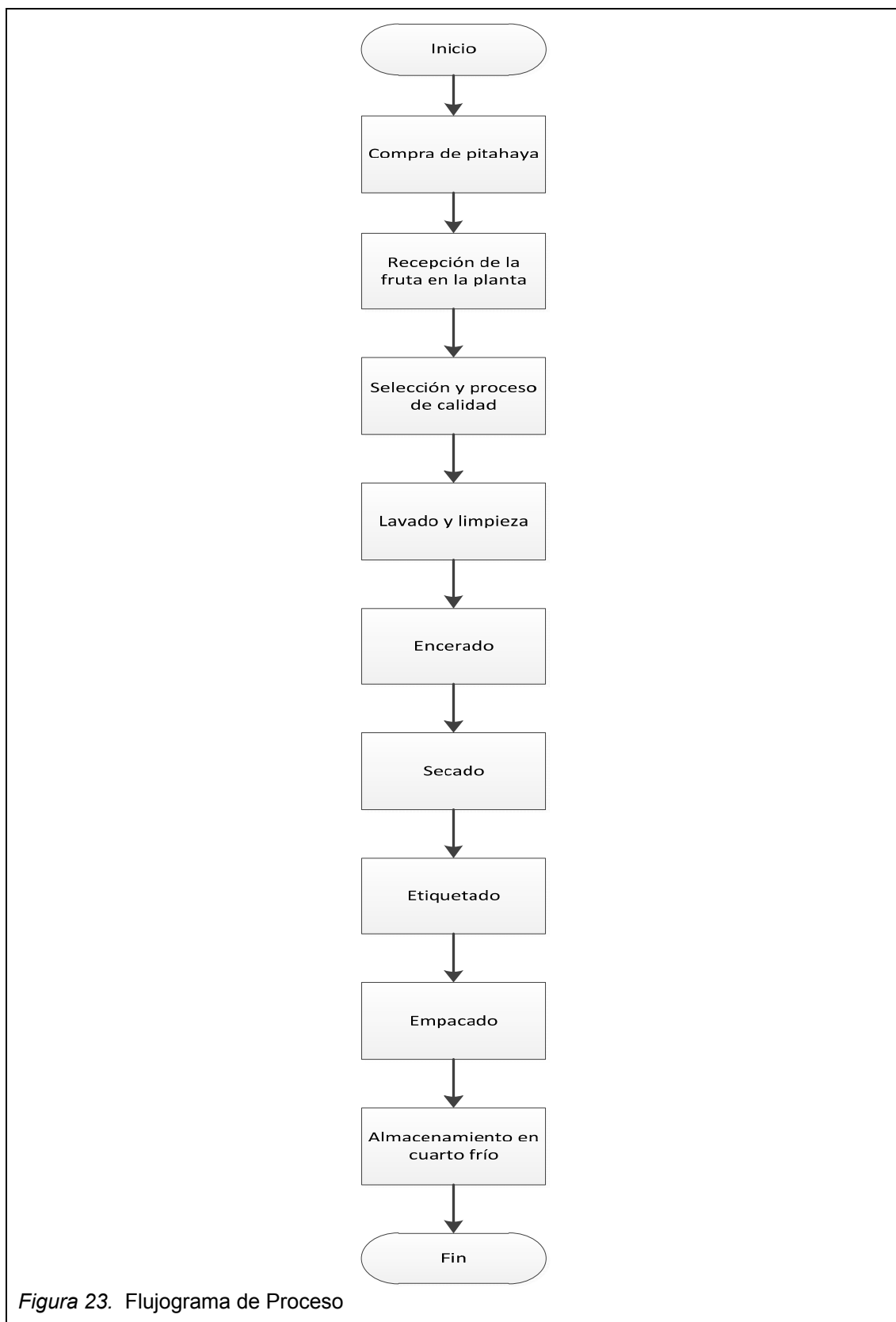


Figura 23. Flujograma de Proceso

A continuación se presenta los tiempos que llevara cada etapa del proceso de preparación de la fruta previo a la exportación del producto.

Tabla 42. Tiempos

Tiempos	
Compra de Pitahaya	3 días
Recepción de la fruta en la planta	1 día (día aceptación y recepción)
Selección y proceso de calidad	1 día (día aceptación y recepción)
Lavado y limpieza	5 horas (depende cantidad del producto)
Encerado	2 horas
Secado	2 horas
Etiquetado	2 horas (día de entrega y recepción)
Empaquetado	1 día (día de entrega y recepción)
Almacenamiento	Horas previas a la exportación del producto
Total tiempo aproximado	1 semana (6 días)

6.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

En cuanto al requerimiento de los equipos y herramientas para que la empresa exportadora empiece a desarrollar sus actividades normalmente necesita lo siguiente:

Equipos para amoblar cada área de la empresa:

- Equipo de computación
- Equipos de oficina
- Muebles y enseres
- Balanza

Herramientas para las actividades operativas:

- Pallets
- Canastas plásticas

- Tijeras
- Estiletes
- Caja de empaque
- Vestimenta adecuada para los operadores
- Guantes

A continuación se presentará los equipos y herramientas necesarios con su detalle:

Tabla 43. Detalle de vehículos

VEHICULO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camión	Unidad	1	29.500,00	29.500,00
TOTAL				29.500,00

Tabla 44. Detalle de Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cuarto frío	Unidad	1	8.500,00	8.500,00
Montacargas	Unidad	1	6.350,00	6.350,00
Secadora de fruta	Unidad	1	1.100,00	1.100,00
Lavadora de fruta	Unidad	1	1.300,00	1.300,00
Balanza	Unidad	1	600,00	600,00
TOTAL				17.850,00

Tabla 45. Detalle de Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estación trabajo gerencial	Unidad	1	750,00	750,00
Silla ejecutiva	Unidad	3	125,00	375,00
Estación trabajo modular	Unidad	2	195,00	390,00
Silla secretaria	Unidad	3	48,00	144,00
Sofá modular	Unidad	1	650,00	650,00
Archivador 4 gavetas	Unidad	8	110,00	880,00
Mesa de reuniones	Unidad	1	750,00	750,00
Sillas	Unidad	10	38,00	380,00
Basureros	Unidad	10	15,00	150,00
TOTAL				4.469,00

Tabla 46. Detalle de Herramientas

HERRAMIENTAS	UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Tijeras	5	6,80	34,00
Cuchillos	5	4,50	22,50
Canastas de plástico	40	10,50	420,00
Pallets	50	28,00	1.400,00
Estiletes	5	2,75	13,75
TOTAL			1.890,25

Tabla 47. Detalle de Equipo de Oficina

EQUIPOS OFICINA				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Teléfonos	Unidad	5	55,00	275,00
Telefax	Unidad	2	75,00	150,00
Central telefónica	Unidad	1	600,00	600,00
TOTAL				1.025,00

Tabla 48. Detalle de Equipo de Computación

EQUIPOS COMPUTACIÓN				
DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador	Unidad	5	780,00	3.900,00
Impresora multifunción	Unidad	2	125,00	250,00
Copiadora	Unidad	1	950,00	950,00
TOTAL				5.100,00

6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

La empresa debe contar con un área especializada en la cual se pueda recolectar, seleccionar, limpiar, pesar, almacenar, y empacar la fruta para que luego esté lista para ser exportada hacia el mercado chileno.

El lugar donde se instalará la empresa exportadora contará con todos los servicios básicos como agua potable, alcantarillado y energía eléctrica, para que la empresa pueda desarrollar sus actividades normalmente sin ninguna dificultad.

6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

6.5.1 Localización geográfica

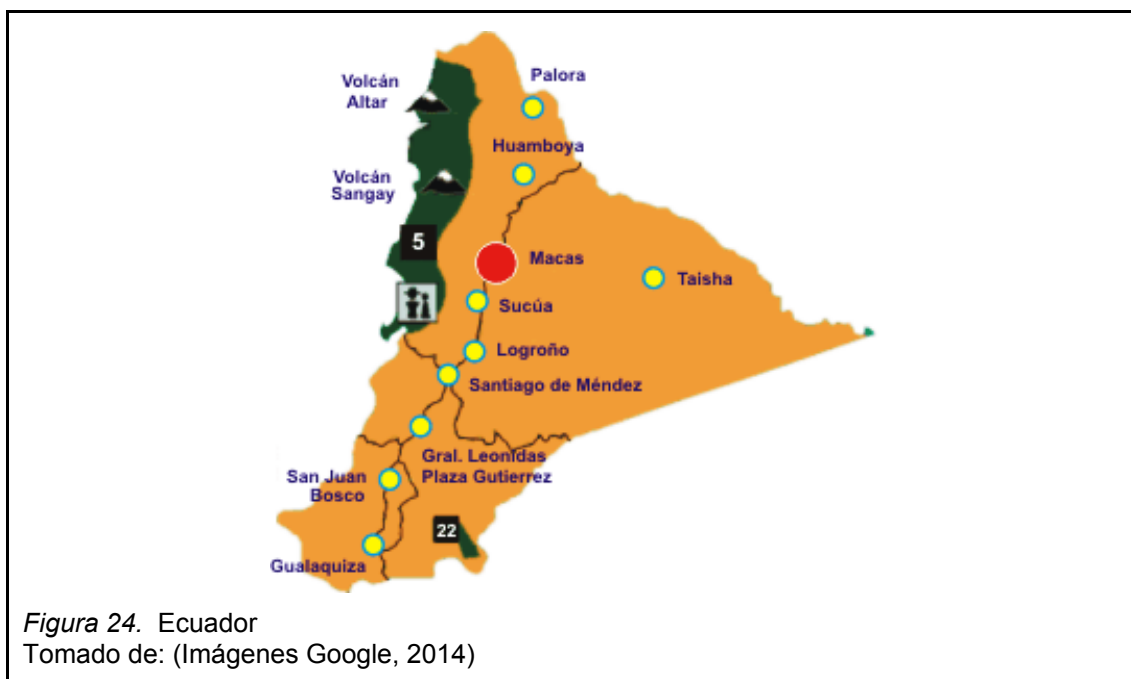
La empresa estará localizada en el cantón de Palora que se encuentra al norte de la provincia de Pastaza, este cantón es conocido a nivel nacional e internacional por su producción de pitahaya, producto sustenta la economía de cientos de habitantes de dicho cantón puesto que se cuenta con 160 hectáreas de sembríos, lo que genera una producción de mil toneladas anuales.

País: Ecuador

Región: Oriente

Provincia: Morona Santiago

Cantón: Palora



6.5.2 Requerimientos de espacio físico

El espacio físico necesario para la implementación de la empresa se detalla a continuación:

- Cuarto frío 80 m²
- Bodega de suministros 25 m²
- Área operativa 55 m²
- Área administrativa 40 m²
- Guardianía 20 m²
- Espacio verde 30 m²
- Estacionamiento 50 m²
- Sanitarios 15 m²

Un total de 315 m² es el espacio que se requiere para la construcción de la empresa en el cantón.

Cuarto Frío			Espacio Verde	Área Administrativa	Área Operativa
Bodega de Suministros	Sanitarios	Estacionamiento		Sanitarios	
					Guardianía

Figura 25. Diseño interno de las instalaciones internas

6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Para el almacenamiento y manejo de inventarios de la fruta se contará con un cuarto frío, donde se almacenará la fruta luego de haber sido transportada desde los lugares de producción.

La cosecha de la fruta se da de dos a tres veces por años en épocas de enero a marzo y de junio a septiembre periodos que permiten la maduración de la fruta, por lo tanto el manejo de los inventarios de la fruta se dará de acuerdo a las épocas de cosecha.

Las capacidades que poseerá la fruta pitahaya son las siguientes:

Capacidad Instalada: En el cuarto frío de 80m² se prevé que el mismo tenga una capacidad de almacenamiento de 10.000 cajas de pitahaya.

Capacidad Real: Considerando la capacidad de exportación que tendrá la nueva unidad de negocio en un principio la capacidad real que tendrá la misma será de 6.500 cajas de pitahaya.

6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

6.7.1 Registro de exportadores

El primer paso para realizar la exportación es obtener un RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Luego de ello es necesario registrarse como exportador

en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), el procedimiento que se debe seguir para esto, según la Aduana del Ecuador, es el siguiente:

Primero es necesario adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador
- Security Data

Segundo es necesario registrarse en el portal de ECUAPASS, en donde se deberá realizar las siguientes actividades:

- Actualizar la base de datos
- Crear usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

6.7.2 Requisitos para exportar

Los requisitos que se necesita para realizar la exportación, según PRO ECUADOR, dependen del tipo producto, ya que la mercancía a ser exportada debe estar en excelentes condiciones para el contacto y el consumo humano.

A continuación se detallan los requisitos necesarios para la exportación del producto objeto de estudio.

Verificar Estatus Fitosanitario: Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso a los productos de origen vegetal ecuatorianas a través del Estatus Fitosanitario.

El Estatus Fitosanitario consiste en la información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria de los productos agrícolas del Ecuador para revisión y

aprobación del país de destino (análisis de riesgo de plagas, métodos de cultivo, etc.).

Registro en Agrocalidad: Solicitar el registro de operador en la página web de AGROCALIDAD (www.agrocalidad.gob.ec), de acuerdo al tipo de usuario, el cual puede ser: exportador, productor o productor - exportador.

Documentos requeridos: A continuación se detalla los documentos que se necesita para exportar de acuerdo al tipo de usuario:

- RUC
- Constitución de la empresa
- Nombramiento del representante legal.
- Copia de cedula del representante legal.
- Croquis de la ubicación de la empresa.
- Factura de pago según la solicitud del registro.

Inspección: Un auditor de AGROCALIDAD realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado por mencionada institución.

Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado y un código de registro los cuales avalan el registro como operador en AGROCALIDAD, cabe mencionar que este registro es reconocido internacionalmente.

Solicitar Certificado Fitosanitario: El certificado Fitosanitario se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma.

Se solicita una inspección o pre-inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones

provinciales de AGROCALIDAD en el caso de una pre-inspección. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

6.7.3 Documentos para exportar

Los documentos que se necesitan para exportar adecuadamente la pitahaya hacia el mercado chileno son los siguientes:

- **Declaración Aduanera de Exportación (DAE)**

Es una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

- **Factura comercial**

Documento que confiere y demuestra la propiedad legal de la mercancía que se exporta.

- **Lista de empaque**

Es la relación de los productos contenidos en cada unidad de embalaje.

- **Conocimiento del embarque**

Es la guía aérea, talón de ferrocarril o carta porte, según corresponda al tipo de transporte internacional para exportar la mercancía, con el cual el transportista se responsabiliza de la posesión de las mercancías durante el viaje de éstas hacia el mercado meta.

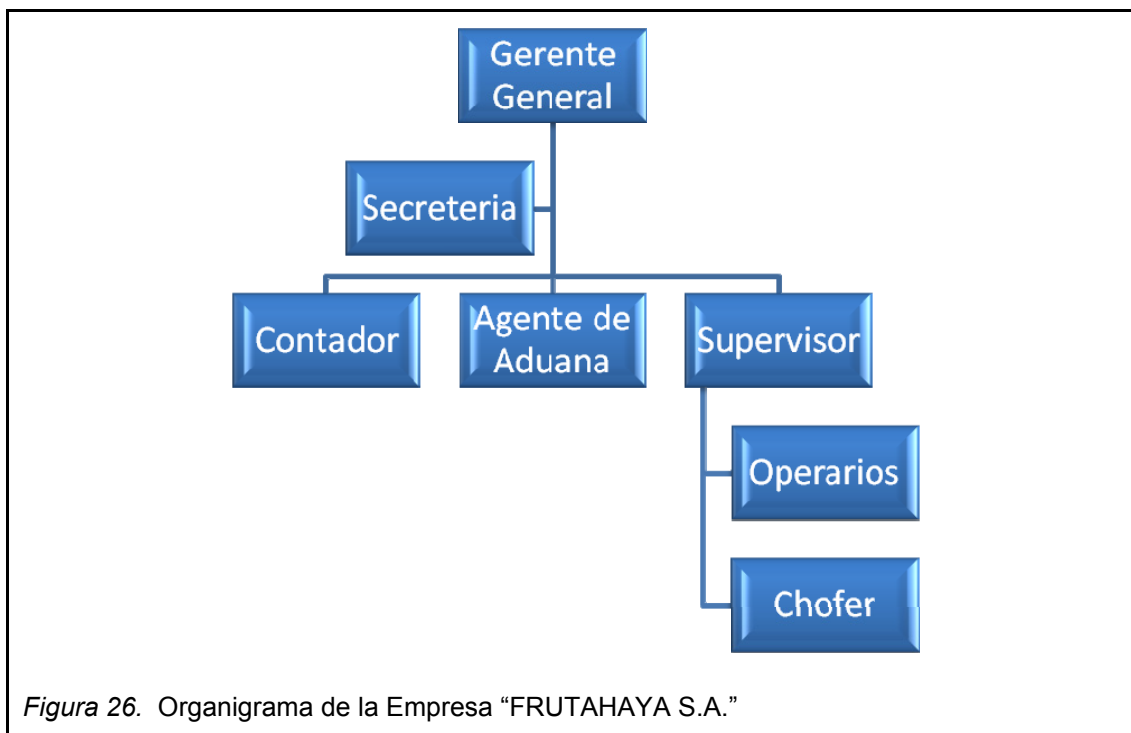
7. CAPÍTULO VII: EQUIPO GERENCIAL

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1.1 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (Benjamín & Fincowsky, 2009, p. 124).

A continuación se presentará el Organigrama que la empresa “FRUTAHAYA S.A.” tendrá con sus distintas unidades que integrarán la misma.



7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

7.2.1 Descripción de funciones

Tabla 49. Gerente general

Denominación del cargo	Gerencia General
Cargo	Gerente General
Requisitos del cargo	Título universitario en Administración de Empresas o carreras afines Estudios de postgrado en Administración de Empresas o afines Cursos de Gerencia Empresarial Experiencia: 5 años en cargos gerenciales
Responsabilidades	Representar legalmente a la empresa Conocer el mercado y tomar decisiones para el correcto funcionamiento de la empresa Participación en los procesos de gestión empresarial y mejora continua Gestión de permisos y cumplimiento legal Controlar la correcta administración de los recursos de la empresa Establecer planes de desarrollo de la empresa Analizar y velar por el cumplimiento de las políticas y objetivos organizacionales
Reporta a:	-
Jornada laboral	Lunes - Viernes Tiempo completo

Tabla 50. Secretaria

Denominación del cargo	Secretaría
Cargo	Secretaria
Requisitos del cargo	Estudios superiores en Administración de Empresas o afines Estudiante egresada Experiencia de 1 año en cargos similares
Responsabilidades	Dar información a los clientes y posibles clientes Archivar la documentación de la empresa Recibir a los clientes y proveedores Elaborar la correspondencia, memorándums, informes y otra documentación. Clasificar y distribuir la correspondencia Contestar las llamadas telefónicas Resguardar, cuidar y velar por el buen uso de los equipos, muebles y materiales entregados bajo su responsabilidad
Reporta a:	Gerente General
Jornada laboral	Tiempo completo Lunes a viernes

Tabla 51. Contador

Denominación del cargo	Contabilidad
Cargo	Contador
Requisitos del cargo	Estudios superiores en contabilidad y auditoria Manejo de NIIF Manejo del Office Manejo de paquetes contables
Responsabilidades	Verificar las facturas recibidas Codificar los diferentes comprobantes Revisar las planillas de pago a los empleados Llevar adecuadamente los libros contables Elaboración de los cheques Cumplir con las normas contables
Reporta a:	Gerente General
Jornada laboral	Tiempo completo Lunes a viernes

Tabla 52. Agente de aduana

Denominación del cargo	Comercio Exterior
Cargo	Agente de Aduana
Requisitos del cargo	Ingeniería en Comercio Exterior Conocimiento de las leyes aduaneras Cursos en gestión aduanera
Responsabilidades	Presentar a la Aduana la documentación necesaria Realizar todas las gestiones necesarias para exportar el producto nacional Realizar las gestiones para todo tipo de contratación para la exportación del producto Elaboración de la logística de transporte Administrar todos los documentos referentes a la exportación Realizar un adecuado seguimiento a las exportaciones del producto Las demás funciones que le designe el jefe inmediato
Reporta a:	Gerente General
Jornada laboral	Tiempo completo Lunes a viernes

Tabla 53. Supervisor

Denominación del cargo	Producción
Cargo	Supervisor
Requisitos del cargo	Estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines Conocimiento en producción de planta Cursos de asesoría en gestión de riesgos Experiencia: 3 años en cargos similares
Responsabilidades	Despacho de materiales y suministros necesarios para el correcto empaque del producto Recepción del producto y verificación del mismo Supervisar el correcto desempeño laboral de los operarios Encargarse de la parte logística de la producción Entrega de documentos y correspondencia específica
Reporta a:	Gerente General
Jornada laboral	Tiempo completo Lunes a viernes

Tabla 54. Operario

Denominación del cargo	Producción
Cargo	Operario
Requisitos del cargo	Bachiller
	Conocimiento agrario
Responsabilidades	Descargar de los camiones el producto.
	Lavar el producto
	Secar el producto
	Cargar el producto
	Disminuir el desperdicio
	Las demás funciones que designe el jefe inmediato
Reporta a:	Supervisor
Jornada laboral	Tiempo completo
	Lunes a viernes

Tabla 55. Chofer

Denominación del cargo	Chofer
Cargo	Chofer
Requisitos del cargo	Bachiller
Responsabilidades	Tener licencia profesional tipo E
	Transportar la fruta de la finca hasta la empresa
	Transportar la fruta empacada hacia el puerto nacional
Reporta a: Jornada laboral	Las demás funciones que designe el jefe inmediato
	Supervisor
	Tiempo completo Lunes a viernes

7.2.2 Equipo de trabajo

Inicialmente la empresa, no contará con un número extenso de personal, debido a que, en un inicio no se tendrá la suficiente capacidad económica para contratar más personal tanto operativo como administrativo.

Cabe mencionar que organización, en un inicio realizará sus actividades comerciales con un total de 9 personas entre personal operativo, comercial y gerencial.

7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Los colaboradores con los que contará la empresa, tendrán la compensación especificada en la nómina de personal, en la cual se detalla todas las obligaciones que son estipuladas por la ley.

Cabe recalcar que todos los socios aportarán con igual cantidad de dinero para poner en marcha a la entidad económica, motivo por el cual, las utilidades netas que se obtengan al finalizar el ejercicio económico será repartido equitativamente para cada uno de los socios, además cabe mencionar que el 15% de la utilidades serán repartidas entre todos los colaboradores, de igual manera al finalizar el periodo económico.

7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Debido a los cambios que realizó el Estado, a través del Ministerio de Relaciones Laborales emitió reformas a la Ley de Contratación en donde se eliminaba los contratos a plazo fijo, solo pudiéndose contratar bajo la modalidad de contratación a tiempo indefinido con un periodo de prueba de 90 días.

Es por esta razón que se emitirán contrato por un periodo de prueba de 90 días para previamente si los aspirantes cumplen con a cabalidad sus funciones proceder a contratarlos a tiempo indefinido. Es por esta razón que es primordial realizar una contratación en donde se busque personal capacitado y así evitar gastos innecesarios.

La empresa, inicialmente aportará a sus colaboradores solamente con los beneficios que están estipulados en la ley (décimo cuarto, décimo tercero, afiliación al IESS).

Las obligaciones y restricciones por parte de los accionistas o socios de la empresa exportadora de pitahaya, serán las que están estipuladas en la ley, es decir, en los artículos 114 y 115 de La Ley de Compañías, ya que la empresa será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada.

7.5 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

A continuación se detalla la nómina con todos y cada uno de los colaboradores con los que contará la empresa.

Tabla 56. Nómina de personal

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	13ro	14to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 1
MANO DE OBRA DIRECTA										
Operarios	4	370,00	1.480,00	123,28	118,00	61,67	165,02	-	1.947,97	23.375,65
Supervisor operativo	1	450,00	450,00	37,49	29,50	18,75	50,18	-	585,91	7.030,92
Chofer	1	400,00	400,00	33,32	29,50	16,67	44,60	-	524,09	6.289,04
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA									3.057,97	36.695,61
COMERCIALIZACIÓN										
Agente de Aduana	1	650,00	650,00	54,15	29,50	27,08	72,48	-	833,20	9.998,44
TOTAL COMERCIALIZACIÓN:									833,20	9.998,44
ADMINISTRACIÓN										
Gerente General	1	900,00	900,00	74,97	29,50	37,50	100,35	-	1.142,32	13.707,84
Secretaria-Recepcionista	1	420,00	420,00	34,99	29,50	17,50	46,83	-	548,82	6.585,79
Contador	1	500,00	500,00	41,65	29,50	20,83	55,75	-	647,73	7.772,80
TOTAL ADMINISTRACIÓN:									2.338,87	28.066,43
TOTAL TALENTO HUMANO:									6.230,04	74.760,48

8. CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se realiza un cronograma con las principales actividades a desarrollar para llevar a cabo el plan de negocios, se definen además los principales riesgos e imprevistos.

8.1 ACTIVIDADES A DESARROLLAR PARA LA EJECUCIÓN DEL NEGOCIO

A continuación se muestran las principales actividades que se desarrollarán y su desarrollo en el tiempo.

- Análisis de la localización donde se instalará la empresa.
- Diseño del proyecto de ejecución de las instalaciones.
- Búsqueda y contratación de empresa constructora para ejecutar la obra.
- Ejecución de la obra.
- Compra de la maquinaria e insumos necesarios.
- Selección y contratación del personal.
- Preparación del personal sobre el proceso a realizar.
- Promoción el producto.
- Comienzo de funcionamiento de la empresa.

8.2 DIAGRAMA DE GANTT

A continuación se muestra gráficamente a planificación de las actividades que se desarrollarán para poner en marcha el negocio.

Tabla 57. Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR				ABR			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Análisis de la localización donde se instalará la empresa	■	■																																						
2	Diseño del proyecto de ejecución de las instalaciones			■	■	■	■																																		
3	Búsqueda y contratación de empresa constructora para ejecutar la obra					■	■	■																																	
4	Ejecución de la obra									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
5	Compra de la maquinaria e insumos necesarios																	■	■	■	■	■	■																		
6	Selección y contratación del personal.																					■	■	■																	
7	Preparación del personal sobre el proceso a realizar																					■	■	■	■	■	■														
8	Promoción del producto																									■	■	■	■	■	■										
9	Comienzo de funcionamiento de la empresa																																	■	■	■	■				

8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Ante cualquier proyecto se corren riesgos y existe la posibilidad de ocurrencia de imprevistos que no son esperados. Por consiguiente es importante determinar estos riesgos e imprevistos que pudieran suceder para planificar acciones que permitan erradicarlos de manera eficaz.

A continuación se muestra una planificación de las posibles acciones negativas que pudieran ocurrir de manera inesperada.

Tabla 58. Riesgos e imprevistos

No	EVENTUALIDAD	ACCIONES
1	Problemas de inversión, no se cuenta con el financiamiento	Tener un listado de las posibles fuentes de financiamiento y sus requisitos para agilizar el trámite en caso necesario.
2	Abandono del proyecto por alguno de sus principales directivos	Contar con un registro de al menos 2 personas con sus hojas de vida de modo que puedan ser ubicados y ofrecerles el empleo rápidamente.
3	Incremento de precios en las importaciones debido cambios de leyes en el país.	Se planificará un margen de dinero para este tipo de imprevistos.
4	Encarecimiento del valor de la obra constructiva debido al aumento de materias primas	Se planificará un margen de dinero para este tipo de imprevistos.
5	Ocurrencia de accidentes naturales	Se preverá un plan de medidas de contingencia para en caso de ocurrencia de desastres se preserven los medios y productos de modo que se minimicen los riesgos.
6	Incumplimiento de los objetivos trazados	Análisis periódico del comportamiento del negocio para corregir oportunamente fallas que estén impidiendo el buen desempeño de la empresa.
7	Obtención de ingresos menores a los esperados	En caso de ocurrir estos imprevistos se priorizará el pago de la deuda y de ser posible se repartirá entre los socios.

9. CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

A continuación se muestran una serie de elementos que potenciaron el desarrollo del presente proyecto de negocio.

- El Ecuador tiene condiciones climáticas muy favorables para la producción de la pitahaya y la fruta adquiere características muy favorables para la exportación.
- Chile es un país que demanda muchas frutas frescas y ha mantenido una importación estable de entre 8.1% y 8.8%.
- Chile y Ecuador, han mantenido relaciones comerciales muy favorables para el país.
- La pitahaya es una fruta de alta demanda en los mercados regionales y tiene gran aceptación a nivel internacional.
- Según informes del Banco Central del Ecuador la cantidad de fruta exportadas a Chile desde Ecuador ha crecido con un gran incremento de la demanda.
- De acuerdo a las encuestas aplicadas:

El 95% de los agricultores ve positivo entregar su producción a un solo lugar de acopio para llegar al mercado internacional.

El 100% de los agremiados están de acuerdo en contar con un centro de Acopio de carácter formal en su sector.

El 72% de los encuestados consideran que con la comercialización de su producción en el mercado nacional alcanzan a cubrir solamente los costos de producción y un 28% obtiene utilidad.

- Para el presente proyecto el tamaño de mercado será la población total de la comuna de Santiago que para el año 2014, la comuna tiene un total de población de 152.201.
- La empresa se proyecta para comenzar su funcionamiento a mediados del segundo trimestre de 2016.
- Se iniciará la empresa con 9 trabajadores pero se espera crecer a partir del primer año de operación.
- Se conocen todos los permisos que deben ser solicitados para la operación y es factible el cumplimiento de ellos.

9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Cuando se proyecta un nuevo negocio se corren diferentes riesgos y problemas y su éxito está en la capacidad del equipo de trabajo de identificarlos para tomar acciones sobre estos.

Dentro de los riesgos que puedan existir se encuentran riesgos financieros, administrativos, riesgos del entorno, entre otros. A continuación se presentan los riesgos identificados para este proyecto:

Tabla 59. Riesgos identificados

No	EVENTUALIDAD	ACCIONES
1	Trámites demorados para la obtención del crédito necesario para comenzar la inversión	Prever en el grupo de socios posibles inversores.
2	Aceleramiento de la promoción de la competencia ante el nuevo producto	Preparar campaña de publicidad que refuerce las ventajas del producto
3	Cambio repentino de la preferencia por parte del cliente	Potenciar la empresa para comenzar con la exportación de pitahaya pero tener como plan ir introduciendo productos.
4	Disminución en las ventas	Análisis periódicos de todos los indicadores de la empresa de modo que permita tomar acciones si se registran eventualidades desfavorables. Control de costos mensual a través del estado de pérdidas y ganancias.
5	Incremento de los valores de compra del producto condicionado por el incremento de la materia prima mundial	Trabajar con la planificación de un porcentaje de gastos que cubra cualquier eventualidad de esta naturaleza.
6	Demora en la obtención de los permisos operacionales	Realizar las gestiones con suficiente tiempo teniendo en cuenta la demoras posibles y gestionar de cerca los pasos que se siguen.
7	Fenómenos Naturales (Fenómeno del Niño, plagas, etc.)	Se mantendrá contacto con otros proveedores de la fruta y de la misma manera se sugerirá a los mismos que apliquen planes preventivos en caso de fenómenos naturales.
8	Retraso de los pagos de los importadores	En este caso se procederá a mantener dinero (caja, bancos) en caso de no contar con efectivo y también para evitar estos casos se procederá a firmar cartas de créditos confirmadas.
9	Competencia de nuevas empresas	Se procederá a buscar permanentemente nuevos mercados en donde puede ingresar el producto como la pitahaya.
10	Ingreso de productos sustitutos	Se procederá a diversificar el portafolio de productos de la empresa "FRUTAHAYA S.A." con la finalidad de no depender de un solo producto.

10. CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

10.1 INVERSIÓN INICIAL

Este proyecto refleja a continuación la inversión inicial requerida para iniciar sus operaciones.

Tabla 60. Inversión inicial

INVERSIÓN TOTAL	98.364,26
ACTIVOS FIJOS	59.834,25
VEHÍCULO	29.500,00
HERRAMIENTAS	1.890,25
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.850,00
MUEBLES Y ENSERES	4.469,00
EQUIPOS OFICINA	1.025,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.100,00
OTROS ACTIVOS	6.740,00
CAPITAL TRABAJO	31.790,01

Como se puede observar en la tabla anterior, el total de la inversión de este proyecto es de \$98.364,26 tomando en cuenta los activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo necesario.

10.2 FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se prevé que sea financiado en un 50% de la inversión inicial con recursos propios siendo este un valor de \$49.197,88, mientras que el 50% restante será financiado mediante un crédito aplicado a una institución financiera a 5 años dividido en 10 pagos semestrales a un interés del 17,14% anual.

A continuación se muestra la tabla de pagos prevista para este periodo de tiempo.

Tabla 61. Tabla de amortización

VALORES INICIALES				VALORES FINALES		
Capital:	49.197,88			Total pagado:	75.203,68	
Tiempo:	10	(en semestres)		Interés total:	26.005,80	
Interés:	8,57%	(semestral)		Cuota Semestral:	7.520,37	

Cuota	Capital	Cuota semestral	Cuota Capital	Cuota Interés	Capital Reducido	Interés Acumulado
1	49.197,88	7.520,37	3.305,83	4.214,54	45.892,05	4.214,54
2	45.892,05	7.520,37	3.589,03	3.931,34	42.303,02	8.145,88
3	42.303,02	7.520,37	3.896,48	3.623,89	38.406,54	11.769,77
4	38.406,54	7.520,37	4.230,27	3.290,10	34.176,27	15.059,86
5	34.176,27	7.520,37	4.592,66	2.927,71	29.583,61	17.987,57
6	29.583,61	7.520,37	4.986,09	2.534,28	24.597,53	20.521,85
7	24.597,53	7.520,37	5.413,22	2.107,15	19.184,31	22.629,00
8	19.184,31	7.520,37	5.876,94	1.643,42	13.307,36	24.272,43
9	13.307,36	7.520,37	6.380,39	1.139,98	6.926,97	25.412,40
10	6.926,97	7.520,37	6.926,97	593,40	0,00	26.005,80
TOTAL		75.203,68	49.197,88	26.005,80		

Tabla 62. Resumen anual de pagos

AÑOS	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA
1	6.894,86	8.145,88	15.040,74
2	8.126,75	6.913,99	15.040,74
3	9.578,75	5.461,99	15.040,74
4	11.290,17	3.750,57	15.040,74
5	13.307,36	1.733,37	15.040,74
TOTAL	49.197,88	26.005,80	75.203,68

10.3 INGRESOS DEL PROYECTO

Como es conocido los ingresos de este proyecto provienen de la venta de pitahaya en fruta exportada al mercado chileno. Es importante indicar que se prevé que en este proyecto los 3 primeros años se exportarán 4 contenedores de 20' al año y cada tres años se incrementará la cantidad de contenedores en 1. A continuación se comparte la respectiva tabla de cálculo y proyección de dichos ingresos.

Tabla 63. Proyección de Ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Contenedor 20 ft	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7
Total Cajas x Contenedor	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584
Total Cajas Exportadas	6.336	6.336	6.336	7.920	7.920	7.920	9.504	9.504	9.504	11.088
Precio por caja	20,00	20,73	21,49	22,28	23,10	23,95	24,83	25,74	26,68	27,66
INGRESOS TOTALES	126.720	131.371	136.192	176.488	182.965	189.680	235.969	244.629	253.607	306.733

La proyección del precio de las cajas de pitahayas se proyectaron de acuerdo al índice de inflación para el año 2014 que según el INEC fue del 3.67%.

Tabla 64. Resumen ingresos año 1

Total cajas de Pitahaya exportadas al primer año	6336
Contenedores al año	4
Precio de venta por caja	\$ 20,00
Kg por caja exportada	4
Total ingresos al año US\$	\$ 126.720,00

10.4 COSTOS DEL PROYECTO

10.4.1 Egresos del proyecto

A continuación se muestra la tabla con los egresos totales de este proyecto, mismos que su vez son proyectados con un horizonte de 10 años y de esta manera poder mirar la evolución de dicho rubro.

Tabla 65. Egresos del proyecto

COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
MATERIA PRIMA DIRECTA	41.184,00	42.695,45	44.262,38	45.886,81	47.570,85	49.316,70	51.126,62	53.002,97	54.948,18	56.964,78
MATERIALES DIRECTOS	4.212,00	4.366,58	4.526,83	4.692,97	4.865,20	5.043,75	5.228,86	5.420,76	5.619,70	5.825,94
MANO DE OBRA DIRECTA	23.375,65	24.233,53	25.122,90	26.044,92	27.000,76	27.991,69	29.018,99	30.083,98	31.188,07	32.332,67
MANO DE OBRA INDIRECTA	7.030,92	7.288,95	7.556,46	7.833,78	8.121,28	8.419,33	8.728,32	9.048,65	9.380,74	9.725,01
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION DIRECTO	75.802,57	78.584,52	81.468,57	84.458,47	87.558,10	90.771,48	94.102,79	97.556,36	101.136,68	104.848,40
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
GASTOS DE PRODUCCIÓN	32.018,71	33.193,80	34.412,01	35.674,93	36.984,20	38.341,52	39.748,66	41.207,43	42.719,75	44.287,56
SEGUROS	2.703,33	2.802,54	2.905,40	3.012,03	3.122,57	3.237,17	3.355,97	3.479,13	3.606,82	3.739,19
MANTENIMIENTO	2.862,93	2.968,00	3.076,93	3.189,85	3.306,92	3.428,28	3.554,10	3.684,53	3.819,76	3.959,94
DEPRECIACIÓN	10.312,45	10.690,92	11.083,27	11.490,03	11.911,71	12.348,87	12.802,08	13.271,91	13.758,99	14.263,95
SERVICIOS BÁSICOS	16.140,00	16.732,34	17.346,41	17.983,03	18.643,01	19.327,20	20.036,51	20.771,85	21.534,18	22.324,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.383,03	35.356,15	36.653,72	37.998,91	39.393,47	40.839,21	42.338,01	43.891,82	45.502,65	47.172,60
TALENTO HUMANO	28.066,43	29.844,43	30.939,72	32.075,21	33.252,37	34.472,73	35.737,88	37.049,46	38.409,18	39.818,79
SUMINISTROS	5.316,60	5.511,72	5.714,00	5.923,70	6.141,10	6.366,48	6.600,13	6.842,36	7.093,47	7.353,80
GASTOS DE VENTA Y EXORTACIÓN	18.100,44	18.359,93	19.033,74	19.732,28	20.456,45	21.207,20	21.985,51	22.792,37	23.628,85	24.496,03
Certificado Fitosanitario	200,00	207,34	214,95	222,84	231,02	239,49	248,28	257,40	266,84	276,64
Certificado de Origen	160,00	165,87	171,96	178,27	184,81	191,60	198,63	205,92	213,47	221,31
Certificado Sanitizado Pallets	24,00	24,88	25,79	26,74	27,72	28,74	29,79	30,89	32,02	33,20
Transporte hacia el puerto	2.200,00	2.280,74	2.364,44	2.451,22	2.541,18	2.634,44	2.731,12	2.831,36	2.935,27	3.042,99
Manipuleo embarque	600,00	622,02	644,85	668,51	693,05	718,48	744,85	772,19	800,53	829,91
Factura Comercial	60,00	62,20	64,48	66,85	69,30	71,85	74,49	77,22	80,05	82,99
Lista de Empaque	60,00	62,20	64,48	66,85	69,30	71,85	74,49	77,22	80,05	82,99
Seguro Interno	680,00	704,96	730,83	757,65	785,45	814,28	844,17	875,15	907,26	940,56
Almacenaje	108,00	111,96	116,07	120,33	124,75	129,33	134,07	138,99	144,09	149,38
Carta de Crédito	2.880,00	2.985,70	3.095,27	3.208,87	3.326,63	3.448,72	3.575,29	3.706,50	3.842,53	3.983,55
TALENTO HUMANO	9.998,44	10.634,44	11.024,72	11.429,33	11.848,79	12.283,64	12.734,45	13.201,80	13.686,31	14.188,60
PUBLICIDAD	1.130,00	497,62	515,88	534,81	554,44	574,79	595,88	617,75	640,42	663,93
GASTOS FINANCIEROS	8.145,88	7.052,26	5.571,23	3.825,58	1.768,04	-	-	-	-	-
INTERESES PRESTAMO	8.145,88	7.052,26	5.571,23	3.825,58	1.768,04					
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	167.450,63	172.546,67	177.139,28	181.690,18	186.160,26	191.159,42	198.174,97	205.447,99	212.987,93	220.804,59

10.4.2 Nómina del proyecto

Dentro de los rubros importantes de egreso de cada proyecto se encuentra el de Nómina. A continuación se presenta la tabla de egresos por nómina, misma que se la proyecta a un horizonte de 10 años tomando en cuenta el índice oficial de inflación anual que es de 3,67%.

Tabla 66. Nómina del proyecto

CARGO	#	Sueldo base	Sueldo Unificado	13ro	14to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Mensual	AÑO 1
MANO DE OBRA DIRECTA										
Operarios	4	370,00	1.480,00	123,28	118,00	61,67	165,02	-	1.947,97	23.375,65
Supervisor operativo	1	450,00	450,00	37,49	29,50	18,75	50,18	-	585,91	7.030,92
Chofer	1	400,00	400,00	33,32	29,50	16,67	44,60	-	524,09	6.289,04
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA									3.057,97	36.695,61
COMERCIALIZACIÓN										
Agente de Aduana	1	650,00	650,00	54,15	29,50	27,08	72,48	-	833,20	9.998,44
TOTAL COMERCIALIZACIÓN:									833,20	9.998,44
ADMINISTRACIÓN										
Gerente General	1	900,00	900,00	74,97	29,50	37,50	100,35	-	1.142,32	13.707,84
Secretaria-Recepcionista	1	420,00	420,00	34,99	29,50	17,50	46,83	-	548,82	6.585,79
Contador	1	500,00	500,00	41,65	29,50	20,83	55,75	-	647,73	7.772,80
TOTAL ADMINISTRACIÓN:									2.338,87	28.066,43
TOTAL TALENTO HUMANO:									6.230,04	74.760,48

10.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

10.5.1 Margen Bruto

El margen bruto es el resultado de la diferencia del valor de las ventas o ingresos del proyecto menos el valor de todos los egresos requeridos para la producción o también llamado como costo de producción.

Tabla 67. Margen Bruto

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	126.720,00	131.370,62	136.191,93	176.487,71	182.964,81
COSTO DE PRODUCCIÓN	75.802,57	78.584,52	81.468,57	84.458,47	87.558,10
UTILIDAD BRUTA	50.917,43	52.786,10	54.723,35	92.029,24	95.406,71

Tabla 68. Índice de margen bruto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad bruta	40,18%	40,18%	40,18%	52,14%	52,14%
Ventas					

Como se puede observar en las tablas anteriores y luego de calcular el índice de margen bruto sobre los ingresos del proyecto, éste indica que la utilidad bruta representa el 40,18% sobre las ventas y a medida que se incrementan las exportaciones mejoran los ingresos y mejora también este índice.

10.5.2 Margen Operativo

En el caso del margen operativo es aquel que se obtiene de la diferencia del valor de la utilidad bruta menos todos los gastos administrativos y de los gastos de ventas.

Tabla 69. Margen operativo

	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	INGRESOS	126.720,00	131.370,62	136.191,93	176.487,71	182.964,81
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN	75.802,57	78.584,52	81.468,57	84.458,47	87.558,10
=	UTILIDAD BRUTA	50.917,43	52.786,10	54.723,35	92.029,24	95.406,71
(-)	GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.383,03	35.356,15	36.653,72	37.998,91	39.393,47
(-)	GASTOS DE VENTA Y EXHORTACIÓN	18.100,44	18.359,93	19.033,74	19.732,28	20.456,45
=	UTILIDAD OPERACIONAL	-566,04	-929,98	-964,11	34.298,05	35.556,79

Tabla 70. Índice de margen operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad operativa	-0,45%	-0,71%	-0,71%	19,43%	19,43%
Ventas					

De acuerdo a las tablas anteriores se puede observar que en los 3 primeros años la utilidad operacional es negativa, consecuencia directa de la cantidad de exportaciones y de todos los costos y gastos que debe incurrir la empresa; a diferencia de que desde el año 4 se puede mirar que ya existe utilidad y así lo confirma la tabla del cálculo del índice de margen operativo.

10.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Este estado financiero es de gran importancia para toda empresa ya que permite conocer si la empresa va a generar pérdidas o ganancias en los diferentes periodos de operaciones. A continuación se comparte el estado de resultados proyectado de este proyecto.

Tabla 71. Estado de resultados proyectado

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) INGRESOS	126.720,00	131.370,62	136.191,93	176.487,71	182.964,81	189.679,62	235.969,03	244.629,10	253.606,99	306.733,42
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN	75.802,57	78.584,52	81.468,57	84.458,47	87.558,10	90.771,48	94.102,79	97.556,36	101.136,68	104.848,40
= UTILIDAD BRUTA	50.917,43	52.786,10	54.723,35	92.029,24	95.406,71	98.908,14	141.866,24	147.072,73	152.470,30	201.885,02
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	33.383,03	35.356,15	36.653,72	37.998,91	39.393,47	40.839,21	42.338,01	43.891,82	45.502,65	47.172,60
(-) GASTOS DE VENTA Y EXHORTACIÓN	18.100,44	18.359,93	19.033,74	19.732,28	20.456,45	21.207,20	21.985,51	22.792,37	23.628,85	24.496,03
= UTILIDAD OPERACIONAL	-566,04	-929,98	-964,11	34.298,05	35.556,79	36.861,72	77.542,72	80.388,54	83.338,80	130.216,39
(-) GASTOS FINANCIEROS	8.145,88	7.052,26	5.571,23	3.825,58	1.768,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	-8.711,92	-7.982,24	-6.535,34	30.472,47	33.788,75	36.861,72	77.542,72	80.388,54	83.338,80	130.216,39
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00	4.570,87	5.068,31	5.529,26	11.631,41	12.058,28	12.500,82	19.532,46
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-8.711,92	-7.982,24	-6.535,34	25.901,60	28.720,44	31.332,47	65.911,31	68.330,26	70.837,98	110.683,93
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00	0,00	5.698,35	6.318,50	6.893,14	14.500,49	15.032,66	15.584,36	24.350,47
= UTILIDAD NETA	-8.711,92	-7.982,24	-6.535,34	20.203,25	22.401,94	24.439,32	51.410,82	53.297,60	55.253,62	86.333,47

Como se puede observar en la tabla anterior, este proyecto generará utilidad a partir del año 4.

10.7 ESTADO DE SITUACIÓN

El estado de situación o también conocido como balance general permite conocer, como su nombre lo indica, la situación global de la empresa en un determinado periodo. A continuación se comparte el estado de situación de este proyecto.

Tabla 72. Estado de Situación Inicial

ACTIVOS			PASIVO	
Corrientes		31.821,51	A corto Plazo	-
Efectivo	31.821,51		Proveedores	-
Inventarios	-		A largo plazo	49.197,88
		59.834,25	Préstamo Bancario	49.197,88
Fijos				
Depreciables			PATRIMONIO	49.197,88
Edificios	-		Capital social	49.197,88
Vehículo	29.500,00			
Herramientas	1.890,25			
Maquinaria y Equipo	17.850,00			
Muebles y Enseres	4.469,00			
Equipos de Oficina	1.025,00			
Equipo de Computación	5.100,00			
Diferidos e Intangibles		6.740,00		
Amortizables				
Estudios de Factibilidad	3.600,00			
Gastos de Constitución	2.240,00			
TOTAL ACTIVOS		98.395,76	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	98.395,76

10.8 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es otro estado financiero de gran importancia para las empresas ya que permite conocer la liquidez que podrá tener la empresa a futuro. En el caso de este proyecto se realizó la proyección de dicho cálculo con un horizonte de 10 años.

Tabla 73. Flujo de efectivo

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
= UTILIDAD NETA		(8.711,92)	(7.982,24)	(6.535,34)	20.203,25	22.401,94	24.439,32	51.410,82	53.297,60	55.253,62	86.333,47
(+) APOORTE DE CAPITAL	49.197,88										
(+) DEPRECIACIONES		10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45	10.312,45
(+) VALOR RESIDUAL											7.978,05
(-) INVERSIONES	98.395,76				5.100,00		31.390,25	5.100,00			5.100,00
(+) PRÉSTAMO	49.197,88										
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA		6.894,86	8.126,75	9.578,75	11.290,17	13.307,36	-	-	-	-	-
= FLUJO NETO DE CAJA	-	(5.294,33)	(5.796,54)	(5.801,63)	14.125,53	19.407,03	3.361,52	56.623,27	63.610,05	65.566,07	131.345,48

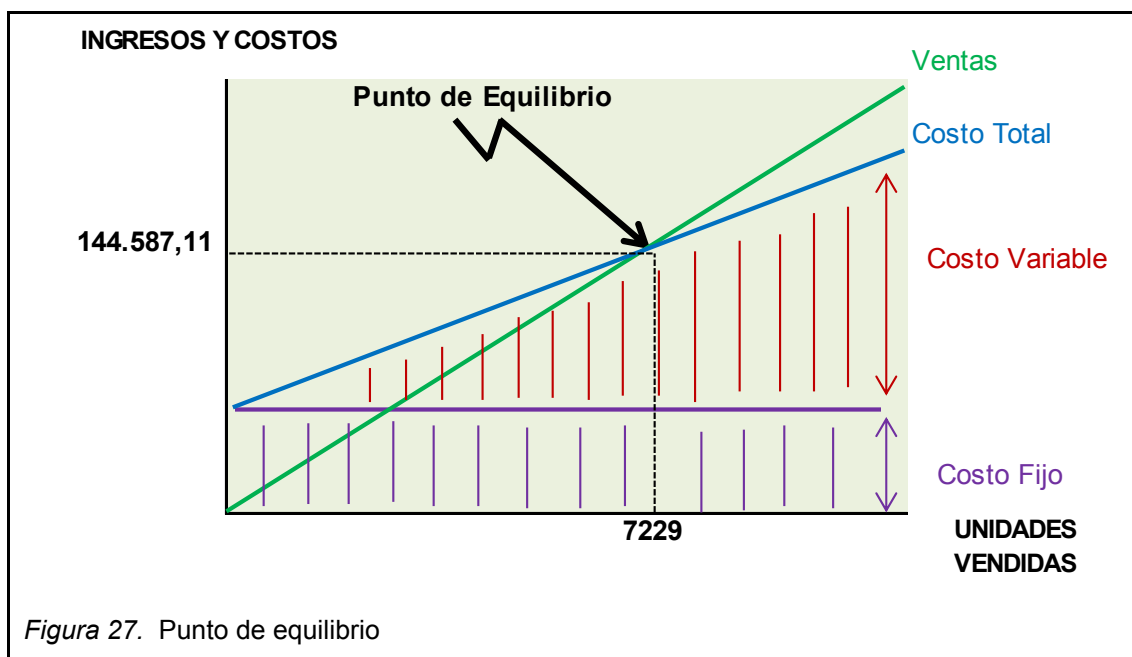
Como se puede observar en la tabla anterior y corroborando los resultados del estado de resultados compartido anteriormente, la empresa no dispondrá un flujo positivo durante los 3 primeros años y a partir del año 4 ya podrá contar con un flujo positivo de caja.

10.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite conocer a la empresa los ingresos que requiere conseguir para que pueda cubrir todos los costos y gastos necesarios para que no pierda ni gane. A continuación se detalla el punto de equilibrio de este proyecto.

Tabla 74. Punto de equilibrio

PE (Q)	=	COSTO FIJO	
		PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO	
PE (Q)	=	83.546,06	
		20,00	- 8,44
PE (Q)	=	7.229	
PE (\$)	=	COSTO FIJO	
		1 _	COSTO VARIABLE UNIT
			INGRESOS
PE (\$)	=	83.546,06	
		1 _	8,44
			20,00
PE (\$)	=	144.587,11	



10.10 VALORACIÓN DEL PROYECTO

10.10.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN obtenido en este proyecto mediante la utilización de los flujos calculados anteriormente fue de \$55.551,18, consecuentemente a este resultado se puede indicar que el proyecto es factible.

Tabla 75. VAN

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-49.197,88			-49.197,88
1	-5.294,33	-5.294,33	1,14	-4.630,54
2	-5.796,54	-11.090,87	1,31	-4.434,15
3	-5.801,63	-16.892,50	1,49	-3.881,62
4	14.125,53	-2.766,97	1,71	8.265,86
5	19.407,03	16.640,06	1,95	9.932,60
6	3.361,52	20.001,58	2,23	1.504,74
7	56.623,27	76.624,86	2,55	22.168,72
8	63.610,05	140.234,91	2,92	21.781,72
9	65.566,07	205.800,98	3,34	19.636,61
10	131.345,48	337.146,46	3,82	34.405,13
SUMAN	337.146,46			55.551,18

$$VAN = -I + S (FNC/(1+i)^n)$$

VAN =	55.551,18	PROYECTO VIABLE
--------------	------------------	------------------------

10.10.2 Tasa interna de retorno (TIR)

El cálculo de la tasa interna de retorno permite al inversionista conocer el porcentaje de retorno que obtendrá sobre su inversión en este proyecto.

Tabla 76. TIR

CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO	
---------------------------------------	--

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAI / (VAi - VAs)$$

TIR =	24,53%
--------------	---------------

El TIR de este proyecto es de 24,53% positivo, esto indica y confirma que este proyecto es factible.

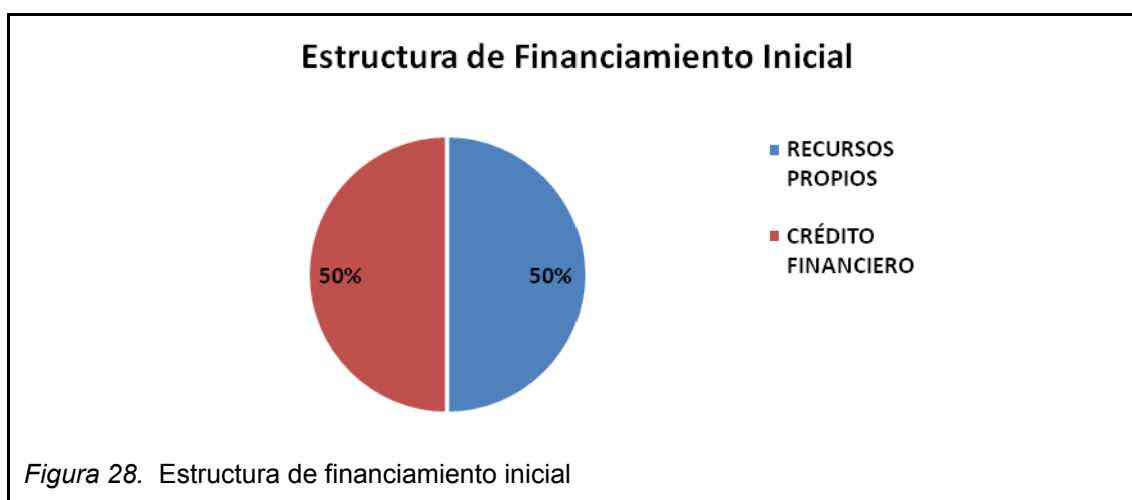
10.11 FINANCIAMIENTO DESEADO

A continuación se presenta el detalle del requerimiento de inversión inicial de este proyecto con su respectiva asignación de acuerdo a lo que la empresa necesita.

Tabla 77. Cuadro de Fuentes y Usos

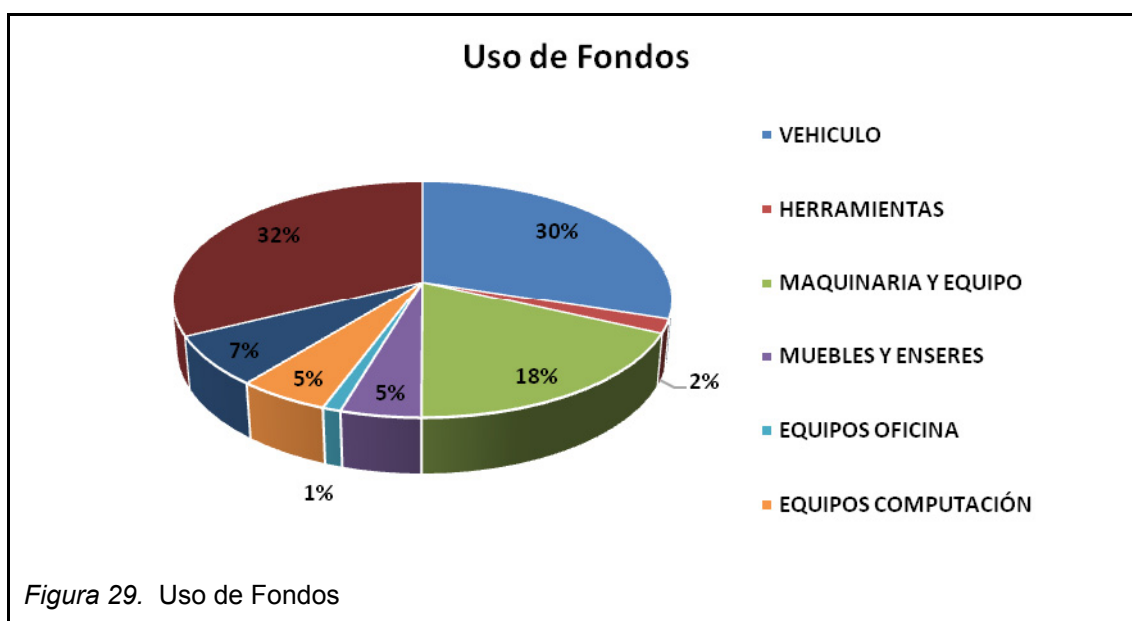
DETALLE DE INVERSIONES	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
VEHICULO	29.500,00	14.750,00	50,0%	14.750,00	50,0%
HERRAMIENTAS	1.890,25	945,13	50,0%	945,13	50,0%
MAQUINARIA Y EQUIPO	17.850,00	8.925,00	50,0%	8.925,00	50,0%
MUEBLES Y ENSERES	4.469,00	2.234,50	50,0%	2.234,50	50,0%
EQUIPOS OFICINA	1.025,00	512,50	50,0%	512,50	50,0%
EQUIPOS COMPUTACIÓN	5.100,00	2.550,00	50,0%	2.550,00	50,0%
OTROS ACTIVOS	6.740,00	3.370,00	50,0%	3.370,00	50,0%
CAPITAL DE TRABAJO (3 MESES)	31.821,51	15.910,76	50,0%	15.910,76	50,0%
TOTAL DE INVERSIONES	98.395,76	49.197,88	50,00%	49.197,88	50,00%

Como se puede observar en la tabla anterior el valor total que requiere este proyecto asciende a \$98.395,76, de los cuales el 50% correspondiente a \$49.197,88 serán provenientes de recursos propios y el 50% restante correspondiente a \$49.197,88 serán provenientes de un crédito financiero.



10.12 USO DE FONDOS

El uso de los recursos requeridos para el inicio del proyecto se lo detalla en la tabla de Fuentes y Usos, sin embargo a continuación se grafica dicha asignación:



10.13 PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL PROYECTO

También es importante poder conocer cuál será el tiempo en el que el inversionista podrá recuperar la inversión realizada en este proyecto. A continuación se lo detalla.

Tabla 78. PRI del Proyecto

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(49.197,88)	(49.197,88)	(49.197,88)
1	(5.294,33)	(4.630,54)	(53.828,42)
2	(5.796,54)	(4.434,15)	(58.262,57)
3	(5.801,63)	(3.881,62)	(62.144,19)
4	14.125,53	8.265,86	(53.878,33)
5	19.407,03	9.932,60	(43.945,73)
6	3.361,52	1.504,74	(42.440,99)
7	56.623,27	22.168,72	(20.272,27)
8	63.610,05	21.781,72	1.509,45
9	65.566,07	19.636,61	21.146,06
10	131.345,48	34.405,13	55.551,18

Como se puede observar en la tabla anterior, de acuerdo a los cálculos realizados el tiempo en el que el inversionista recuperará la inversión será en 8 años.

11. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado este proyecto se puede concluir que el Ecuador tiene un alto potencial de ser exportador de frutas no tradicionales a los diferentes mercados internacionales y la pitahaya fácilmente se puede convertir en una fruta exótica de exportación que apuntale dicho sector.
- El análisis de mercado realizado en el mercado chileno demuestra que si existe oportunidad de negocio para poder exportar la pitahaya a este país.
- La inversión total requerida para este proyecto asciende a \$98.395,76, de los cuales el 50% correspondiente a \$49.197,88 serán provenientes de recursos propios y el 50% restante correspondiente a \$49.197,88 será financiado por medio de una institución financiera del país.
- Luego de la valoración financiera del proyecto se concluye que el proyecto es factible, así lo avalan los resultados obtenidos en el VAN con \$55.551,18 y con un TIR del 24,53%.

11.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el estado ecuatoriano pueda dar mayor importancia a este sector ya que es muy prometedor y al poder mejorar la calidad y cantidad del producto, el país se convertirá en un exportador mundial de pitahaya mejorando la balanza comercial del país y también la situación socio-económica de los productores y de sus trabajadores.
- Se recomienda que se mantenga en permanente actualización sobre el proceso de comercio exterior y principalmente de exportaciones de frutas

exóticas o no tradicionales para poder cumplir con todos los requerimientos de los futuros posibles mercados internacionales.

- Luego de haber demostrado la factibilidad de este proyecto se recomienda ponerlo en marcha lo antes posible cumpliendo siempre con todos los requerimientos del estado ecuatoriano para su adecuada implementación.

REFERENCIAS

- Banco Central de Chile. (2015). *Base de Datos Estadísticos*. Recuperado el 23 de octubre de 2015, de http://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Serie.aspx?gcode=PRE_TCO¶m=RABmAFYAWQB3AGYAaQBuAEKALQAzADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHAARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAEwAegBzAF8Ab
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Entorno Macroeconómico*. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de [file:///C:/Users/COREI5/Downloads/ENTORNO%20MACROECONOMICO.doc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/COREI5/Downloads/ENTORNO%20MACROECONOMICO.doc%20(1).pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Comercio Exterior*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Registro Oficial.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F., México: Educación Superior Latinoamericana: Marisa de Anta.
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2015). *Encuesta Nacional de Salud 2005-2010*. Chile.
- Dirección de Inteligencia del Servicio Nacional de Aduanas. (2015). *Proveedores de las importaciones de frutas tropicales realizadas a Chile*. Quito.
- Ecofinsa. (2015). *Frutas Ecuatorianas de Calidad*. Recuperado el 3 de marzo de 2015, de <http://www.ecofinsa.com/pitahaya.html>
- Imágenes Google. (2014). *Pitahaya Ecuador*. Recuperado el 9 de septiembre de 2015, de https://www.google.com.ec/search?q=pitahaya+ecuador&rlz=1C1CAFA_enEC615EC615&es_sm=122&biw=1745&bih=868&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ei=bvBxVem3HaOwsATt_4GwAg&ved=0CAYQ_AUoAQ#imgc=b6Yo9ZtjktMyM%253A%3Bx3XrDlr4WK0vLM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.pitacava.com%25
- Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos. (2015). *Perfil de frutas tropicales frescas y procesadas en Chile*. Santiago de Chile.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Frutas no tradicionales*. Recuperado el 6 de febrero de 2015, de

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/frutas-no-tradicionales>

- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2015). *¿Qué es la Propiedad intelectual?* Recuperado el 22 de octubre de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- Instituto Nacional de Estadísticas - Chile. (2015). *Estadísticas de población*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <http://www.ine.cl/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 24 de octubre de 2015, de INEC: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Dirección de Marketing*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- La Hora. (2012). *Origen y condiciones ambientales de la Pitahaya*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101271199/1/Origen_y_condiciones_ambientales_de_la_pitahaya.html#.VMEzAi453OI
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Pardo, R. (2013). *La Pitahaya una nueva luz a las exportaciones de Ecuador*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://ecuentrepreneur.blogspot.com/2013/05/la-pitahaya-una-nueva-exportacion-autor.html>
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis sectorial de frutas no tradicionales*. Recuperado el 21 de octubre de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_FRUTAS.pdf
- Pro Ecuador. (2014). *Ficha producto y mercado*. Recuperado el 26 de octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/naranjilla-y-pitahaya-china/>
- Pro Ecuador. (2015). *Perfil de Frutas Tropicales Frescas y Procesadas en Chile*. Recuperado el 26 de octubre de 2015, de www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PM2011L-FRUTAS-TROPICALES-FRESCAS-CHILE.pdf
- Promonegocios. (2015). *Estrategias de mercado*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

Rahn, R. (2013). *Chile y Ecuador: La historia de dos economías*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.elcato.org/chile-y-ecuador-la-historia-de-dos-econom>

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F., México: Pearson Educación.