



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ENVASADORA Y EXPORTADORA DE PITAHAYA EN ALMÍBAR HACIA
FRANCIA.

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

Profesor guía

MBA , MA Sascha Gunter Quint

Autora

Cristina Elizabeth Aguilar Fauta

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Sascha Gunter Quint

MBA, MA

C.I. 1723193247

DECLARACIÓN DE AUTORIA 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.”

Cristina Elizabeth Aguilar Fauta

CI: 1726290222

AGRADECIMIENTOS

A quienes me dieron su apoyo para culminar esta etapa: mis padres, amigos, y compañeros de vida.

DEDICATORIA

A mis padres, con todo mi amor.

RESUMEN

Pitacorp es una empresa productora y exportadora de la llamada “fruta del dragón”, muy acogida en mercados internacionales por sus propiedades nutritivas y sabor exótico, de allí el nombre de la marca “Exotique”, que pretende brindar al mercado francés una conserva de pitahaya totalmente natural y orgánica que sea beneficiosa para el consumidor.

El objetivo de este proyecto es determinar la factibilidad de que el producto “pitahaya en almíbar natural” sea acogido en Francia, debido a la creciente demanda de frutas exóticas no tradicionales y consumo de alimentos naturales. Por su lado, Ecuador ha apostado al cambio de la matriz productiva, lo cual constituye una gran oportunidad de posicionar en mercados internacionales productos con mayor nivel de valor agregado, que generen mercado, empleo y desarrollo productivo y económico.

La exportación de pitahaya en almíbar permitirá aprovechar el potencial de un nuevo producto sano, diferenciado y de calidad internacional en el segmento identificado y con visión a expandirse en diferentes mercados europeos. La empresa presenta una ventaja competitiva al ofrecer una conserva orgánica única en el mercado, ya que el almíbar será preparado naturalmente con una mezcla de planta medicinal -cola de caballo-, que en conjunto con la pitahaya permita al consumidor final obtener beneficios nutricionales, con esto se pretende posicionar al producto como un alimento nutritivo a diferencia de sus competidores que lo catalogan únicamente como un postre.

El concepto de marca gourmet creado por la empresa, permitirá establecer una planificación de ventas hacia intermediarios mayoristas exigentes en Francia que posicionen el producto en la mente del consumidor a través de la distribución del mismo a tiendas detallistas.

Este estudio basa su metodología en la aplicación de investigación exploratoria cualitativa y descriptiva cuantitativa que genera resultados fiables en cuanto al comportamiento de compra del consumidor francés. De igual forma, el entorno en el cual se desenvuelve la fabricación del producto es analizado para la ejecución de estrategias efectivas y rentables, mismas que serán respaldadas mediante la realización de un plan de marketing como herramienta de introducción óptima y promoción exhaustiva del producto en Francia.

Finalmente, el proyecto es evaluado a razón de datos obtenidos en el análisis financiero, que determina utilidad positiva proyectada a cinco años e indicadores VAN (positivo en USD 261.261,32), TIR (41%) e Índice de Rentabilidad (USD 2,70) lo cual resulta atractivo para posibles inversionistas, con un crecimiento viable en términos de su industria.

De lo anterior se infiere que el proyecto es atractivo y viable por lo cual se recomienda la puesta en marcha de la empresa Pitacorp Cia. Ltda.

ABSTRACT

Pitacorp is a producer and exporter company of "dragon fruit", which is very accepted in international markets for its nutritional properties and exotic flavor, hence the brand name "Exotique" which aims to provide to the french market a completely natural and organic -dragon fruit- conserve with multiple benefits to the consumer.

The objective of this project is to determine the feasibility that the product "pitaya in natural syrup" will be accepted in France, due to the growing demand for non-traditional exotic fruits and consumption of natural foods. For its part, Ecuador has committed to changing the production model, which is a great opportunity to position products with higher added value in international markets, generating uptake, employment and productive and economic development.

The export of pitaya in natural syrup will exploit the potential of a new, healthy, differentiated and international quality product in the identified segment with a vision to expand into European markets. The company has a competitive advantage by offering an organic preserve which is unique in the market, this is because the syrup will be prepared naturally with a mixture of medicinal plant -cola de caballo-, which together with the pitahaya will allow the final consumer to obtain nutritional benefits, with this it is intended to position the product as a nutritious food unlike its competitors who catalogue it only as a dessert.

The gourmet brand concept created by the company will establish a sales planning aimed towards intermediaries in France who will position the product in the consumer's mind through its distribution into retail stores.

This study bases its methodology on the application of descriptive quantitative and exploratory qualitative research to generate reliable results regarding the purchasing behavior of French consumers. Similarly, the environment in which the manufacture of the product is developed is analyzed for the implementation of effective and profitable strategies, same that will be supported through the application of a marketing plan as a tool for optimal introduction and exhaustive promotion of the product in France.

Finally, the project is evaluated taking into consideration data obtained in financial analysis, which determines positive utility projected in five years and positive NPV (USD 261.261,32) IRR (41%) and Profitability Index (USD 2,70) which is attractive to potential investors, with sustainable growth in terms of the industry.

From the above it is deduced that the project is attractive and viable whereby it is recommended the launch of the company Pitacorp Cía. Ltda.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos	1
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno Político	2
2.1.2. Factor Económico.....	2
2.1.3. Factor Social.....	3
2.1.4. Factor Tecnológico	4
2.2. Análisis de la industria	4
2.2.1. Nuevos Participantes.....	4
2.2.2. Amenaza de los Sustitutos	5
2.2.3. Poder de Negociación de los compradores	5
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores	5
2.2.5. Intensidad de la rivalidad	6
2.3. Análisis sectorial	6
2.4. Matriz EFE	7
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE CLIENTE	8
3.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y DECISIÓN GERENCIAL	8
3.2. OBJETIVO GENERAL	8
3.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
3.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA	8
3.3.1. Metodología de entrevistas.....	8
3.3.2. Resultados de las entrevistas	8
3.3.3. Conclusiones de la investigación cualitativa	10
3.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA.....	10
3.4.1. Muestra	11
3.4.2. Metodología de la Encuesta	11
3.4.3. Resultados de la Encuesta	11
3.4.4. Conclusiones de la investigación cuantitativa	11
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	12
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	12

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	13
5.1. Estrategia genérica competitiva	13
5.2. Estrategia de crecimiento	13
5.2.1. Crecimiento intensivo	13
5.2.2. Crecimiento integrado y por diversificación.....	13
5.3. Estrategia de Internacionalización	14
5.4. Mercado objetivo	14
5.5. Propuesta de valor	14
5.6. Mezcla de marketing	14
5.6.1. Producto	14
5.6.2. Precio	16
5.6.3. Plaza	17
5.6.4. Promoción y comunicación	18
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
5.7. Misión, visión y objetivos de la organización.....	20
5.7.1. Misión	20
5.7.2. Visión	20
5.7.3. Objetivo General.....	20
5.8. Plan de operaciones.....	21
5.9.1. Estructura legal de la empresa	22
5.9.2. Diseño organizacional	22
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	25
7.1. Proyecciones.....	25
7.1.1. Proyección de estado de resultados	25
7.1.2. Situación financiera	25
7.1.3. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja	25
7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	25
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto	26
7.4. Índices Financieros	26
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	27
ANEXO	31
REFERENCIAS.....	28

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

La pitahaya ha sido producida en Ecuador desde hace aproximadamente 10 años y ha reportado un alto crecimiento debido a las condiciones climáticas favorables del país, que permiten una fruta de mayor tamaño, sabor y resistencia. (Mejía, 2013, p.2). Estas características como temperatura, humedad, pluviosidad y altitud, que se presentan en zonas de la Amazonía y sub trópicos del país hacen que la pitahaya sea de mejor calidad por su mayor contenido de grados BRIX (azúcar) y mejor volumen (Ecofinsa, s.f.). De esta forma, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca se encuentra promoviendo el cultivo y comercialización de la pitahaya, apoyando procesos que enlacen comercialmente la producción con mercados mundiales, de manera especial en varios países europeos como Francia. (MAGAP, 2013). La pitahaya, por ser exótica y presentar beneficios nutricionales, es muy acogida en el mercado internacional. Francia, se presenta como uno de los principales destinos de exportación de la fruta, reportando un valor total de toneladas de 103.42 correspondientes a 337.35 miles de dólares FOB a 2013. (ProEcuador, s.f., p. 3).

Con los antecedentes anteriores nace la idea de producir y comercializar pitahaya en almíbar natural, ya que se busca ofertar al mercado internacional un producto con valor agregado en el proceso productivo de la fruta al conservarla en almíbar y no venderla como materia prima. Esto, dado que la conservación de la calidad de la fruta durante la post-cosecha tiene un periodo corto, añadiéndole las pérdidas por deterioro y mala manipulación. Al ser procesadas y puestas en conserva se puede alargar su ciclo de vida y por ende su comercialización durante un tiempo prolongado para ser exportado exitosamente a Francia.

1.1.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad productiva, operacional y financiera de fabricar y exportar pitahaya en conserva a Francia, con el propósito de diagnosticar el atractivo del proyecto y tomar la decisión de invertir o no los recursos necesarios para su implementación.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a)** Examinar el entorno interno y externo para determinar su influencia en el desarrollo del negocio.
- b)** Realizar una investigación de mercados que permita definir la aceptabilidad del producto en Francia y el mercado objetivo al que se pretende llegar.
- c)** Determinar la oportunidad encontrada para llevar a cabo el negocio mediante una propuesta de valor diferenciada.
- d)** Identificar la mezcla de marketing que permita posicionar el producto en el mercado francés a través de estrategias de marca y atributos, canal de distribución efectivo, precio óptimo y competitivo en el mercado y un esquema eficiente de comunicación y promoción.
- e)** Definir la estructura de la compañía y las funciones del capital humano necesario para emprender el negocio.
- f)** Desarrollar el modelo operativo de producción a través de un proceso técnico y funcional.
- g)** Conocer la rentabilidad y posibilidad de inversión en el negocio a través del desarrollo de un plan financiero.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

El análisis del entorno permite determinar la situación actual de la industria a la cual pertenece Pitacorp y examinar el impacto de factores que pueden afectar a la empresa, examinando el mercado a través de herramientas de medición como el análisis PEST y PORTER y llegando a conclusiones válidas reflejadas en una matriz EFE.

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno Político

El marco político de Francia presenta una forma de gobierno de República con una democracia parlamentaria combinada con el poder presidencial. (Portal Santander Trade, 2015). A pesar de la estabilidad política que Francia ha mantenido históricamente, durante la crisis de los últimos años se ha generado un descontento político a partir de la aprobación no democrática de la Ley Macrón que se enfoca en liberalizar la economía francesa (Garcés, F., 2015, p. 1). A su vez, Francia ha establecido un fuerte sistema de relaciones diplomáticas a través de subvenciones y fondos ofrecidos a inversores extranjeros. Existe el European Regional Development Fund (ERDF), excepciones temporales de impuestos, fondos para el desarrollo de la pequeña y mediana industria, ayudas regionales (aides a finalité régionale) y ayuda para la reindustrialización. (Dana, 2006, p.76). A pesar del descontento político, el apoyo a la inversión extranjera en Francia junto al impulso al crecimiento, actividad e igualdad de oportunidades en el país de destino de la pitahaya en almíbar, dan luz a que el proyecto de exportación pueda ser rentable dentro del marco político francés.

Por su parte, Ecuador presenta una inestabilidad política a partir del último gobierno. A pesar de que ha existido un incremento del gasto público, la caída del precio del petróleo ha dado un revés a la política pública por lo cual se tramitó la Ley de Incentivos a la Producción y Prevención de Fraude Fiscal, acompañada de incentivos a la producción, sin embargo para representantes del sector empresarial y exportador el proyecto tiene, sobre todo, fines recaudatorios” (Orozco, 2014). Las medidas tributarias con fines de incrementar los ingresos al Fisco, ha logrado encarecer el precio de las materias primas pues los productores nacionales se obligan a incrementar los precios para compensar el alto costo de producción lo cual puede potencialmente afectar a los exportadores y al proyecto de producción de pitahaya en conserva.

2.1.2. Factor Económico

La evolución económica en Francia se ha visto fuertemente afectada por la crisis mundial y el estancamiento económico de la Unión Europea. De esta forma, el PIB de Francia sufrió una importante caída de 3% en 2009 y a partir de entonces, no ha logrado recuperarse significativamente. En 2014, el PIB varió en un 0,37% y las previsiones esperan que aumente a un 1,3% en 2015 y 2,1% para 2016. (Garcés, F. 2015. P.1). A pesar de la baja variación del PIB, acompañado de desempleo y dramática caída de la inversión, consumo privado y demanda interna en 2009, para el año 2013 se detectaron valores positivos para la variación en el consumo y en la demanda y se espera que la inversión remonte en 2016. (Garcés, F. 2015. P.1). Esta expectativa de crecimiento y mejora previsible, da luz a que los consumidores franceses tiendan a nuevamente incrementar su consumo, especialmente de productos básicos como los alimenticios, acogiendo el producto pitahaya en almíbar, al ser Francia uno de los principales socios comerciales para Ecuador como fortaleza para la actividad exportadora de Pitacorp Cía. Ltda.

La balanza comercial de Francia ha sido deficitaria desde el año 2010, alcanzando un valor en 2014 de USD 93,056 millones. Durante este periodo, las exportaciones crecieron a un promedio anual del 3.25%, mientras que las importaciones crecieron a un ritmo del 3.01%. (ProEcuador, 2015, p. 5.). Sin embargo, la representatividad de Francia para las exportaciones ecuatorianas es positiva ya que durante el periodo 2010-2014, el Banco Central del Ecuador ha registrado una balanza superavitaria con el país. En 2014 las exportaciones reportan un valor de USD 314 millones y las importaciones USD 133 millones, lo que genera un superávit de USD 180 millones. (ProEcuador, 2015, p. 10.)

De igual forma, Ecuador presenta un alto potencial exportador hacia el país francés, ya que ocupa el 5to lugar dentro de los principales países proveedores a Francia desde Latinoamérica y el Caribe. (ProEcuador, 2015, p. 16.). Por su parte, el análisis realizado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones en cuanto al *potencial de los productos ecuatorianos en el mercado francés*, determina a la subpartida 2008.99 - Las demás frutas preparadas o en conserva, al natural o en almíbar, como un producto estrella, mismo que presenta las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo. (ProEcuador, 2015, p. 16.) De esta forma, la exportación de pitahaya en almíbar a Francia puede llegar a ser representativa y aceptada en el mercado y lograr una alta tasa de crecimiento para la industria.

Por su lado, la coyuntura económica del Ecuador se muestra inestable. El año 2014 mantuvo la tendencia a la desaceleración del crecimiento de la economía ecuatoriana con una tasa de crecimiento del PIB en 2014 del 3,8%, frente a un crecimiento del 4,5% en el año 2013, el 5,1% en 2012 y del 8% alcanzado en el año 2011. (Landa, J. 2015, p. 2). La economía ecuatoriana al ser dependiente de la agricultura y el petróleo, ha adoptado medidas como la reducción de un 4% del gasto presupuestado para el 2015 o la aplicación de una salvaguardia arancelaria, con el fin de hacer frente al déficit comercial tras la reciente caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar. (Landa, J. 2015, p. 2).

2.1.3. Factor Social

Francia presenta la segunda tasa de natalidad más alta de Europa, y ha mostrado una tendencia al alza desde 1990. (...) convirtiéndola en uno de los dos únicos países europeos que podrían mantener su población actual en base a las tendencias actuales. (Datamonitor, 2011, p.4). La tasa de desempleo de Francia en 2014, reporta un valor del 9,9% (Banco Mundial, 2015, p.1) mismo que a pesar de ser un valor alto, se ve compensado por el alto poder adquisitivo que reportan las familias francesas. Adicional, de acuerdo a Proecuador, la alimentación saludable (particularmente orgánica) es un mercado en crecimiento en Francia. Al contrario de otros países donde la alimentación debe seducir por el placer y sabor y no por la funcionalidad, allá buscan productos con ingredientes naturales y nutritivos. (2015, p. 3). En Francia, el mercado orgánico es asociado a la alimentación saludable, ya que el número de productores aumentó al 104% entre 2007 y 2012 y el número de distribuidores se duplicó durante el mismo periodo. (Proecuador, 2015, p. 5). Así mismo, a pesar de un difícil contexto económico, para 2014, 9 de cada 10 franceses consumieron productos orgánicos al menos ocasionalmente y 6 de cada 10 lo hicieron de manera regular. El 92% de los consumidores planearon mantener o aumentar este consumo en los 6 meses posteriores. (Proecuador, 2015, p.9).

En Ecuador por su parte, uno de los factores sociales que destaca es el desempleo, mismo que según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se ubicó en 4,47% en junio 2015.

(INEC, 2015). A pesar de esto, el sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 26,64% de los empleados, seguida del Comercio con 18,43%. (INEC, 2015).

Además, se puede señalar que en el sector social ecuatoriano destaca el crecimiento y formación de empresas dedicadas a la producción que dan valor agregado a productos agrícolas. Esto se da debido a la posición geográfica del país que permite una abundancia de recursos naturales como la pitahaya, misma que al ser procesada genera un proceso de industrialización que aumenta la población económicamente activa y reduce tasas de desempleo al aportar a la creación de plazas de empleo en proceso que generan valor agregado.

2.1.4. Factor Tecnológico

Francia se encuentra a la vanguardia de las iniciativas tecnológicas de Europa, con un gasto en I+D en torno al 2,1% del PIB durante 2000-09, además de que tiene un clima favorable de innovación, que se refleja en el gran número de patentes que genera. (Datamonitor, 2011, p.26). El gran desarrollo tecnológico de Francia ha potenciado la industria que refleja el “saber hacer” francés, lo cual se ve reflejado sus sectores de automoción, material ferroviario, lujo, moda, y la alimentación, primordialmente el éxito de tecnologías como el sector de aeronaves, naves espaciales y energía. (Procuador, 2015, p. 18).

Por su parte, Ecuador ha apostado por la transformación de la matriz productiva mediante un cambio tecnológico y de gran aporte de talento humano que genere una producción con mayor valor agregado. El procesamiento de la fruta pitahaya al conservarla en almíbar genera valor mediante la incorporación de tecnología en su proceso productivo, esto permite alcanzar uno de los cuatro ejes de transformación de la matriz productiva: “Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados” (SENPLADES, 2012, p.12). Adicionalmente, de acuerdo al Ministerio de Defensa Nacional (2013): “Ecuador promueve transferencia de ciencia y tecnología con Francia; a través del fortalecimiento de la cooperación bilateral en capacitación, formación, transferencia de tecnología, conocimiento y cooperación con la finalidad de contribuir al proceso de cambio de matriz productiva de Ecuador”.

La sinergia entre el liderazgo tecnológico francés con el cambio en el proceso productivo de Ecuador y la promoción de transferencia tecnológica entre ambos países permite dar enfoque a que la producción del producto adopte procesos eficientes y de la más alta calidad para una comercialización exitosa del producto en el mercado francés.

2.2. Análisis de la industria (Porter)

2.2.1. Nuevos Participantes (Barreras de Entrada): Baja

La inversión de capital requerida para arrancar el negocio, puede presentarse como una barrera ante competidores, ya que implica establecer instalaciones adecuadas y conocer el proceso de plantación y adquisición de la fruta para ser eficientes. La especialización de Pitacorp en un producto natural y orgánico permitirá una oferta calificada al mercado elegido, que paulatinamente reducirá los costos de producción a través de la adquisición de know-how que permita lograr economías de escala eficientes. Por otro lado, el producto es nuevo en el mercado por lo cual se desarrollará una fuerte estrategia de diferenciación que establezca una barrera comercial a los competidores actuales y potenciales. Otro factor importante es que el

campo de distribución en Francia cuenta con seis actores principales: Carrefour, Leclerc, los Mousquetaires, Auchan, Casino et Système U., empresas que presentan modelos distintos y son distribuidores de alto nivel, por lo cual el ingreso a estos canales de distribución en el país de destino es competitivo y se requiere ofertar un producto de alta calidad (Proecuador, 2014, p.16).

2.2.2. Amenaza de los Sustitutos: Alta

La comercialización de frutas exóticas en conserva presenta una amenaza alta al competir con una variedad significativa de frutas tradicionales que pueden reemplazarlas con facilidad, tanto por su presentación como por el costo. El principal ejemplo es el durazno en almíbar que al encontrarse posicionado en el mercado genera un alto y frecuente consumo. A pesar de que la pitahaya en su presentación en almíbar natural cuenta con una diferenciación, puede ser fácilmente reemplazada por productos tradicionales como la fruta fresca o jugos naturales. Ante esto, la empresa invertirá en el posicionamiento del producto y de la marca mediante esfuerzos en publicidad y fidelización que incrementen el nivel de diferenciación percibido de la conserva, por la naturalidad del almíbar de la pitahaya orgánica, de manera que se pueda reducir la participación de sustitutos tradicionales.

2.2.3. Poder de Negociación de los compradores: Medio

Los consumidores franceses presentan un poder de negociación medio ya que el precio ha sido un factor decisivo tradicional en su proceso de compra; sin embargo, de acuerdo al Portal Santander Trade:

“Francia es un país con una población que envejece, donde comprar corresponde la mayoría de veces a un placer. Francia se caracteriza por un consumo elevado de productos de ocio, cultura y regalos. El consumidor francés, relativamente acomodado, es impulsivo, compra frecuentemente y le gusta probar productos nuevos e innovadores. En lo relativo a la alimentación, los franceses se preocupan cada vez más del medio ambiente y de su salud (auge de los productos orgánicos)”. (2015).

De esta forma, el proceso de negociación con el consumidor francés es atractivo para la empresa si se presenta un producto de calidad, orgánico y que sea cuidadosamente embalado para lograr una presentación final atractiva y creativa que justifique el precio y entregue valor. La diferenciación del producto pretende que el consumidor francés sea producto – aceptante a pesar de la existencia de varios proveedores de productos similares.

2.2.4. Poder de negociación de los proveedores: Media

Debido a que el cultivo de pitahaya es relativamente nuevo y que existe una producción aproximada de 25 mil kilos por hectárea al año, la disponibilidad de materia prima es óptima para establecer las operaciones del negocio. Por esta razón el poder de negociación con proveedores es medio, ya que el abastecimiento se puede dar a través de varios vendedores y evitar crear una dependencia directa ante uno solo de manera que la compañía pueda ejercer el control en términos y precios. A pesar de que actualmente en el país existe la Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya del Ecuador, se pretende establecer negociaciones con exportadores directos de pitahaya orgánica como fruta fresca, de forma que se aproveche el excedente de producto que no sea aceptado por su presentación (fruta golpeada, flores marchitas) pero que todavía es apto para el consumo y puede ser procesado como conserva, de esta forma se genera una ganancia para el proveedor y para la empresa como compradores. De igual forma, la empresa plantea generar una estrategia de integración vertical (hacia atrás) de manera que se pueda establecer mayor control sobre los proveedores, tanto de la fruta como de los insumos necesarios

para la conserva, generando mayor rentabilidad y control en el proceso productivo de la pitahaya en almíbar natural.

2.2.5. Intensidad de la rivalidad: Media

El mercado de conservas en Francia se encuentra fuerte y consolidado. El país es uno de los principales productores agrícolas europeos y presenta un mercado muy maduro, dominado por grandes grupos y que ha registrado un fuerte potenciación de la imagen “Made in France” (Álvarez, 2012, p.7). Como se puede ver en el Anexo 1, las principales marcas operadoras en el mercado son a su vez las que más actúan a nivel exterior, tanto en su propio aprovisionamiento, como en abastecimiento a mercados exteriores, en dicho palmarés destaca Bonduelle Conserve International (Álvarez, R. 2012, p.8). De esta forma, la intensidad de la rivalidad es media pues existe una competencia constante en calidad y precio; sin embargo, el sector francés de conservas vegetales presenta un saldo negativo, manteniendo una tendencia creciente de importaciones de conservas de frutas y vegetales. Por otro lado, no existen empresas dedicadas exclusivamente a la producción y comercialización de pitahaya en almíbar natural, por lo cual, a pesar de tener una barrera por el posicionamiento de marca de otras productoras, estas serían únicamente competidoras indirectas y la empresa puede valerse de la diferenciación logrando que la intensidad de la rivalidad sea media.

2.3. Análisis sectorial

La empresa se desarrollará en la Industria de elaboración de otros productos alimenticios dentro del sector manufacturero. (Ver Anexo 2). De acuerdo a la Cámara de Industrias de Guayaquil; el sector de la manufactura es el que más aporta a la economía del país después del comercio; de este sector, la rama que más aporta a su producción es la de alimentos y bebidas. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2009, p.1).

Tabla 1: Producto Interno Bruto (PIB) de la Industria Miles de dólares de 2007, % de crecimiento

INDUSTRIAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
Industria Manufacturera	7.003.93	7.642.21	7.583.45	7.765.52	8.261.46	8.399.65	8.557.94
Elabor de otros prod. alimenticios	101.403	109.680	116.651	137.812	147.163	154.759	152.633
% de crecimiento Ind. alimenticios	8,16%	6,36%	18,14%	6,79%	5,16%	-1,37%	

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2013

En la tabla precedente, se muestra el Producto Interno Bruto de la Industria expresado en miles de dólares de 2007 durante los años 2007 a 2013 de acuerdo a la publicación N° 27 de las Cuentas Nacionales Anuales del Banco Central, misma que presenta indicadores de la industria que permiten analizar las tendencias, estructura y comportamiento de la misma. En el periodo analizado, el sector manufacturero presenta un desarrollo representativo con una tasa de crecimiento anual promedio entre los años 2007 a 2012 del 3,45%. Además, se muestra como uno de los que mayor fuerza representa para el PIB ecuatoriano. Por su parte, la industria en la que se desarrolla este proyecto, presenta una tasa de crecimiento promedio del 7,21% y a pesar de tener un decrecimiento para el 2013, durante los últimos 6 años ha desarrollado excelentes perspectivas.

De esta forma, el crecimiento continuo y notable del sector y la industria específica, demuestran que es atractivo desempeñar allí actividades económicas y emprender un negocio rentable.

2.4. Matriz EFE

Tabla 2: Matriz EFE

FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
La relación comercial con Francia es favorable	0,15	4	0,6
Las conservas de frutas exóticas son un producto estrella apetecido en el mercado de destino	0,18	4	0,9
Conserva de fruta exótica originaria de Ecuador única en el mercado	0,1	3	0,3
Aporte de tecnología a la matriz productiva para producir una conserva orgánica de calidad	0,12	2	0,24
Los clientes prefieren pagar por un producto orgánico	0,05	4	0,2
Amenazas			
Los requisitos técnicos son una barrera a ser tomada en cuenta en la introducción del producto	0,08	3	0,24
Algunos consumidores prefieren marcas francesas	0,10	4	0,4
Costos altos de materias primas por políticas gubernamentales.	0,11	4	0,44
Variedad de productos que pueden sustituir a la conserva	0,11	3	0,33
Total	1		3,47

De acuerdo a la matriz de Evaluación de Factores Externos, se puede establecer las oportunidades y amenazas que afectan al proyecto conforme al análisis realizado en el análisis de la industria y análisis de Porter. Dentro de las oportunidades, se da valor a la relación comercial que Francia mantiene actualmente con Ecuador al presentar una balanza comercial positiva, en donde se analiza que la elaboración de la conserva de pitahaya orgánica en almíbar natural puede ser considerada un producto estrella en el mercado de destino. De igual forma, dentro de las amenazas al proyecto, se establece que puede existir un alto costo de las materias primas por las diferentes leyes de comercio exterior que el gobierno establece y que pueden llegar a encarecer los costos de los insumos, igualmente pueden existir varios productos que sustituyan a la conserva de pitahaya en el mercado de destino ya que el producto no se presenta como una conserva tradicional.

De lo anterior, se infiere que el promedio ponderado de 3,47 indica que la empresa se acerca a responder eficientemente sobre las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria. El valor de oportunidades (2,06) es más alto que el valor de amenazas (1,41), a pesar de que las mismas tienen una alta calificación.

De esta forma, el entorno analizado muestra desafíos para la empresa, sin embargo a través de estrategias efectivas se puede contrarrestar las amenazas del entorno y convertir a estas en oportunidades de negocio e inversión para la rentabilidad deseada.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE CLIENTE

3.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y DECISIÓN GERENCIAL

No existe información del mercado objetivo, características, tendencias, hábitos de compra, comportamiento y preferencias en el consumo de pitahaya y conservas de fruta exóticas, por lo cual se debe realizar una investigación exploratoria y descriptiva. El problema está orientado a determinar la viabilidad de la creación de una empresa de exportación de pitahaya en almíbar hacia Francia.

3.2. OBJETIVO GENERAL

Analizar el mercado francés mediante investigación exploratoria y descriptiva que permita establecer el comportamiento de compra del consumidor, gustos y preferencias para determinar la viabilidad de exportar pitahaya en almíbar a Francia.

3.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Conocer la factibilidad de fabricación del producto y aceptación en el mercado de destino para atender satisfactoriamente las necesidades del cliente.
- b. Determinar el valor percibido que el cliente presenta ante el producto y su capacidad adquisitiva para determinar una estrategia de precios rentable.
- c. Establecer los canales de compra del consumidor para distribuir el producto en lugares de preferencia en alcance y tiempo deseado por el cliente.
- d. Analizar los medios por los cuales se puede llegar efectivamente al cliente, logrando una promoción efectiva de la pitahaya en almíbar.

3.3. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA

Proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema y puede ser realizado a través de entrevistas con expertos. (Malhotra, 2008, p.143). La investigación se llevará a cabo con conocedores de comercio, agroindustria y cliente potencial para recabar información efectiva en base a conocimiento previo y experiencia relacionada con el tema.

3.3.1. Metodología de entrevistas

- a. Experto: Ing. Reynaldo Armijos, Gerente General de REIARM I&S Cía. Ltda.
Objetivo: Profundizar información relevante acerca de procedimientos para exportar al destino, manera de negociar en el mercado, comportamiento del consumidor y tendencias. Fecha: 08 de enero de 2016. Duración: 30 min.
- b. Experto: Ing. Wilson Vásquez, experto en procesos agro productivos de frutas del Ecuador. Universidad de las Américas, Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias
Objetivo: Establecer lineamientos del proceso productivo del producto y factibilidad de transformar la fruta. Fecha: 15 de enero de 2016. Duración: 40 min.
- c. Cliente: "La Pulpe" de Francia; especializada en productos alimenticios en conserva, con el centro de su negocio en conservas de frutas en almíbar, actúa como proveedor del producto en el mercado francés. Fecha: 20 de enero de 2016. Duración: 35 minutos
- d. Cliente: Noémi Perrot de Paris, Francia; cliente potencial. Hogar de ingresos medios altos, 32 años, casada sin hijos, profesional de ventas retail. Objetivo: Determinar aceptación del producto y tendencias de consumo. Fecha: 19 de enero de 2016.

3.3.2. Resultados de las entrevistas

Ing. Reinaldo Armijos

- ✓ Los requisitos técnicos son la barrera de entrada más fuerte en mercados complejos, como Francia, pues se deben realizar pruebas de laboratorio para ingresar el producto.

- ✓ La relación entre Francia y Ecuador es muy buena y existe gran apertura; el reto para el exportador es encontrar importadores o potenciales demandantes del producto y cumplir con los requisitos técnicos franceses.
- ✓ Ciudades metrópolis como París se encuentran bajo una fuerte influencia mundial, por lo cual siempre están abiertos a probar nuevas cosas que sean agradables al paladar y orgánicas (un requisito que aumenta paulatinamente en Europa).
- ✓ Dirigirse a mayoristas es más fácil y va a permitir que ingrese una mayor cantidad de producto de una manera más rápida y sin preocuparse de la plaza y la promoción ya que los grandes distribuidores ya cuentan con un nombre posicionado.
- ✓ La negociación con Francia puede presentar problemas de adecuación, formas de negociación, pago, garantía y empresas tienden a pedir productos a plazos o a consignación.
- ✓ Los países occidentales prefieren un producto que tenga mayor durabilidad y se encuentre en conserva por factores de tiempo de los ciudadanos. Esto sería un diferencial y un valor agregado para ingresar exitosamente a ese mercado.
- ✓ Francia como mercado complejo prefiere envases más sanos como el vidrio.

Ing. Wilson Vásquez

- ✓ Los frutales de pitahaya han tenido un buen arranque en los años 2000 y 2004, y después de una baja han subido nuevamente en los últimos años.
- ✓ La pitahaya orgánica procesada de forma segura, disminuye el manejo de pesticidas (los utilizados son de origen biológico o natural), contamina menos, baja costos de producción y logra una fruta que obtenga los requerimientos de inocuidad y que no afecte a la salud humana, permitiendo obtener la certificación del producto.
- ✓ Se puede realizar un almíbar natural mediante plantas medicinales, que extraiga las propiedades beneficiosas de la fruta y permita obtener una conserva sin aditivos.
- ✓ A pesar de que el mejor precio de pitahaya en el exterior es como fruta fresca, existe un porcentaje de fruta que por algún defecto físico o por tamaño no se la puede enviar de esta forma, por lo cual buscar alternativas de transformación es importante.
- ✓ Se debe conocer las dosis de pitahaya óptimas para el consumo, debido a que al ser una fruta fibrosa, su exceso puede causar malos resultados con respecto a la digestión.
- ✓ La composición de la fruta presenta proteína, fibra y algunas otras sustancias incluidas en la semilla por lo cual, teniendo cuidado en las dosis y las proporciones, se puede pasar a un proceso de conservación efectivo.

La pulpe

- ✓ La pulpe, determina que sus clientes son de dos tipos: *Distribución para consumo masivo* (Cadena Auchan de hipermercados; supermercados como Carrefour, Monoprix, Franprix) y *Distribución al por mayor* (cadenas de hoteles y restaurantes).
- ✓ Estos clientes son quienes determinan la necesidad de producto en cuanto a factores de calidad y cantidad (como precio, presentación, envase y origen del producto).
- ✓ La pulpe se asegura de que sus productos pasen por controles de calidad antes de la comercialización en el mercado. Para esto, el exportador debe enviar una muestra del producto para que sea sometido a una revisión técnica interna.
- ✓ El criterio de selección más objetivo para elegir un producto a ser importado es el precio y la capacidad operativa del proveedor para cumplir con los requisitos técnicos de Francia.

- ✓ La promoción de un producto de marca nueva, es realizada en conjunto con el exportador para determinar de mejor manera las exigencias del mercado.
- ✓ La introducción de productos orgánicos al mercado francés debe ser cuidadosamente tratada para cumplir las exigencias de calidad y seguridad. Al cumplir esto, La pulpe considera que un producto orgánico y exótico del Ecuador, puede tener una alta aceptabilidad en el mercado ya que a los consumidores finales franceses les gusta estar a la vanguardia. Además, la empresa siempre está en búsqueda de productos innovadores (embalaje y acondicionamiento) de nuevas variedades y origen geográfico.

Noémi Perrot

- ✓ El consumo del hogar de alimentos en conserva es alto ya que las tendencias de los habitantes prioriza la compra de productos listos para consumir.
- ✓ La dieta de los franceses motiva al consumo de alimentos naturales y llama la atención que un producto considerado como postre pueda presentar beneficios nutricionales.
- ✓ Los productos orgánicos tienen una mayor aceptación que aquellos que aún son fabricados con preservantes y aditivos artificiales.
- ✓ Las principales marcas de conserva que consume son:
 - Dole: Ananás y cocktails de frutas exóticas
 - Fruider: Frutas Exóticas
 - Materne: Compotas y purés de frutas
 - Lerebourg: Purés de frutas.
- ✓ Las conservas pueden encontrarse en supermercados y mediante ventas on-line. El hogar prefiere la compra presencial ya que se puede ahorrar al comprar al por mayor.
- ✓ El valor mensual destinado a la compra de conservas es alto. El hogar destina entre 30 a 40 € mensuales para conservas de frutas.
- ✓ Los franceses prefieren marca propia en productos alimenticios, sin embargo se sienten atraídos ante productos de calidad que presenten cierto beneficio. Los productos exóticos son altamente aceptados.

3.3.3. Conclusiones de la investigación cualitativa

- Se debe elaborar un producto de calidad que apruebe los requisitos de laboratorio para el ingreso a Francia.
- La transformación natural de pitahaya orgánica, tendría una mayor aceptabilidad en el mercado. De acuerdo a ProEcuador, existe un incremento en el consumo de alimentos orgánicos en Francia: “La alimentación “bio” sigue atrayendo a más consumidores que están concientes que su salud es lo más importante, sobretodo a raíz de las campañas de comunicación promoviendo los beneficios nutricionales de las frutas y verduras, y sus propiedades contra el cáncer y otras enfermedades” (2015).
- Pitacorp, al ser una empresa pequeña y con un solo producto, puede beneficiarse de la marca propia de conservas “La Pulpe” para la distribución de la pitahaya en almíbar en el mercado francés.
- La distribución debe estar dirigida hacia mayoristas para reducir esfuerzos de plaza y promoción y posicionar de manera más rápida el producto.
- La promoción al cliente final puede ser realizada en conjunto con el distribuidor en Francia, aportando valores agregados para aceptación de ambas partes.

3.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA

Es un tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo la descripción de las características o funciones del mercado. (Malhotra, 2008, p.82). Se realiza un análisis

cuantitativo a través de encuestas a potenciales consumidores del producto en Francia.

3.4.1. Muestra

La población elegida son hombres y mujeres parisinos con edad comprendida entre 25 a 64 años con ingresos medios altos y altos. (Ver Anexo 3 Segmentación). Para efectos de esta investigación, se realizará 10 encuestas dirigidas a ciudadanos de París que permitan recabar información relevante de conducta y comportamiento de compra del consumidor.

3.4.2. Metodología de la Encuesta

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. (Malhotra, 2008, p. 121). De acuerdo con García Ferrando (1993, p.123), se utiliza procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. La encuesta fue realizada en idioma inglés con un tiempo de duración aproximado de 4 minutos. El modelo de la misma se encuentra en el Anexo 4.

3.4.3. Resultados de la Encuesta

Los resultados obtenidos en las encuestas arrojan resultados positivos acerca de la aceptación del producto en cuestión en la mayoría de encuestados. Además se determina resultados en base a las 4p. El análisis de encuestas se encuentra en el Anexo 5.

3.4.4. Conclusiones de la investigación cuantitativa

- El producto debe ser presentado en un envase de vidrio por ser más higiénico y preservar la fruta de mejor manera. Este material es más saludable y garantiza la higiene, la conservación del sabor de los alimentos y confiere un valor ecológico por su capacidad de reciclado integral, además permite visualizar el producto para mostrar seguridad en su consumo. (Revista Ambientum, 2006).
- Los beneficios orgánicos del producto elevan su valor, la pitahaya orgánica en almibar natural pretende ser percibida como una conserva gourmet, lo que justificará un precio alto.
- Se destina entre 25 a 40 € mensuales al consumo de conservas. La mayoría de consumidores pagaría por un envase de 250 g del producto, entre 7 a 8 €.
- Se debe ofrecer un producto de calidad para que la distribución logre un alcance tanto a supermercados por cantidad de producto como a tiendas detallistas de alto costo.
- Los esfuerzos promocionales deben estar dirigidos primordialmente a los importadores, a través de visitas presenciales y refuerzo de marca para rotación de ventas.
- Se debe promocionar el producto como una conserva natural y saludable, apoyándose en ferias alimenticias que promueven el consumo de alimentos orgánicos.
- Los medios digitales y las redes sociales son los canales de percepción de información preferidas por los consumidores, por lo cual las acciones deben ser direccionadas en una publicidad digital no-tradicional.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo al análisis interno y externo, así como la investigación del cliente realizada, se presenta la propuesta de valor encontrada para Pitacorp, de manera que se determine una oportunidad de negocio para la comercialización efectiva del producto en Francia.

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

El análisis sectorial realizado respecto a la Industria de Alimentos, subcategorizada en otros productos alimenticios, presenta un PIB de industria de 3,45%, mismo que es muy aproximado al PIB del Ecuador a 2014, de 3,7%, esto muestra un potencial de crecimiento del sector muy acorde al crecimiento de la economía ecuatoriana. Además, la industria de la que se desprende el sector de conservas al que pertenece la pitahaya en almíbar a ser exportada, se muestra como la de mayor potencial en el crecimiento del sector manufacturero.

El análisis PEST muestra que el sector económico tanto de Ecuador como de Francia, empata las competencias para la exportación del producto. La balanza comercial positiva que se mantiene con Francia permite ofertar uno de los productos potenciales considerado como estrella, beneficiándose también del conocimiento que ya se mantiene entre los socios por la exportación de la fruta natural. Para Ecuador, el ámbito político es importante para ser tomado en cuenta en las inversiones a realizarse, ya que el sector exportador debe analizar que la rentabilidad del negocio sea sostenible para cubrir los fines recaudatorios del Fisco. En el ámbito social, el proyecto pretende generar fuentes de empleo sostenibles en el tiempo de manera que se aporte al crecimiento productivo de la población en el mercado en el que se desarrolla. Francia mantiene previsiones positivas en el ámbito social, y las tendencias de consumo de los habitantes favorecen la compra de productos nuevos y exóticos, además de que se registra una tendencia creciente hacia el consumo de alimentos preparados que tengan un contenido orgánico y saludable. En el ámbito tecnológico, Francia aporta con la transferencia de conocimientos y tecnología a Ecuador, favoreciendo al plan de cambio de matriz productiva que mantiene el gobierno actual; de esta forma, Pitacorp se puede favorecer del apoyo tecnológico en su maquinaria necesaria para la elaboración de la conserva.

El análisis de Porter realizado, presenta fuerzas competitivas altas y medias. El principal factor que se debe tomar en cuenta para establecer un negocio exitoso es la capacidad operativa y funcional de la empresa para ejercer un mejor poder de negociación con los compradores en el mercado de destino. Francia, se presenta como un mercado exigente en términos de calidad para productos alimenticios, por lo cual Pitacorp S.A. puede valerse de un producto diferenciado y único en el mercado. El cuidado de detalles en la oferta de producto, tanto en contenido como en empaque permitirá una mayor aceptación de los consumidores a la pitahaya en almíbar. Así mismo, a pesar de existir pocos proveedores de la fruta en la industria, la empresa se favorecerá de alianzas y una estrategia de integración vertical hacia atrás para establecer un mejor control sobre sus socios comerciales.

De otra parte, la Inteligencia de Mercados arroja resultados positivos con respecto a la aceptación del producto en el mercado francés. Tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa describen una oportunidad favorable de exportar un producto nuevo y exótico, que además presenta propiedades beneficiosas para el organismo.

De todo lo anterior se infiere que el plan de producción y exportación de pitahaya en almíbar hacia Francia es viable.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Este capítulo determina las estrategias efectivas de marketing e internacionalización para el ingreso del producto a Francia. Además se establecerá las cuatro variables básicas del marketing mix; definiendo aspectos diferenciadores del producto, precio a establecerse en relación a costos y análisis de la competencia, tácticas de venta y distribución efectiva así como promoción clave para llegar al comprador.

5.1. Estrategia genérica competitiva

La estrategia competitiva que permitirá establecer acciones frente a las cinco fuerzas de Porter determinadas y a la competencia, está basado en la diferenciación, misma que: "pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en aspectos importantes y deseados por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios". (Aranda, s.f., p.9).

Con la diferenciación, la empresa puede ofrecer una conserva orgánica única en el mercado, ya que el almíbar será preparado naturalmente con una mezcla de planta medicinal -cola de caballo-, que en conjunto con la pitahaya permita al consumidor final obtener beneficios nutricionales que van más allá del simple consumo de un alimento o postre. Además, se invertirá en el diseño y empaque que permita integralmente obtener un producto de calidad, posicionando la marca en los consumidores y reduciendo la sensibilidad al precio.

5.2. Estrategia de crecimiento

De acuerdo a la matriz de Ansoff, el crecimiento de la empresa estará basado en la expansión.

5.2.1. Crecimiento intensivo

Tabla 3: Matriz de Ansoff

	MERCADOS ACTUALES
PRODUCTOS NUEVOS	<i>Desarrollo del producto</i>

Tomado de: Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito Osorio, (s.f.), p.3

Una vez que se genere fidelidad del cliente hacia la marca, así como del canal de distribución escogido, la empresa puede emprender acciones relacionadas con el producto actual, a través del desarrollo de conservas naturales de otro tipo de frutas exóticas del Ecuador.

5.2.2. Crecimiento integrado y por diversificación

Tabla 4: Crecimiento Integrado y Diversificación

	Crecimiento	
<i>Integración</i>	Integración vertical	Integración hacia atrás
<i>Diversificación</i>	Concéntrica	Relacionada

Tomado de: Wheelen, Thomas y Hunger, 2007, pp. 166 - 170

La integración hacia atrás permitirá que la empresa adquiera mayor poder sobre los proveedores de los insumos principales para la fabricación de conservas (principalmente plantaciones de frutas exóticas) para un mayor control en la cadena de valor. Por su parte la diversificación concéntrica evaluará el atractivo del mercado de productos orgánicos (alimenticios y no alimenticios) que permitan reforzar a la marca para lograr una fuerte posición competitiva futura.

5.3. Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización parte de la elección de Francia como destino, conforme a la matriz de selección de mercado y evaluación de balanza comercial descrita en el Anexo 6 que establece a dicho país como el mejor mercado para exportar “pitahaya en almíbar”. De acuerdo al mercado escogido; la internacionalización de la empresa se realizará a través de una exportación directa: “La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación”. (Claver, Quer, 2000, p. 39).

5.4. Mercado objetivo

Hombres y mujeres de entre 25 y 64 años, que residan en la ciudad de París y que tengan un nivel socioeconómico medio a alto, siendo estos un grupo de clientes exigentes en la compra de productos alimenticios, que gustan de productos nuevos, exóticos y con valor agregado que además brinden un aporte a su nutrición y salud y puedan estar listos para el consumo.

El producto esta dirigido a hogares en los cuales la compra la realiza el jefe de hogar por su nivel de ocupación y poder adquisitivo, sin embargo el consumo de la conserva puede estar dirigido a niños, adolescentes y adultos mayores que puedan aprovechar las propiedades digestivas de la fruta. Las características de este mercado meta se definieron conforme a la segmentación del Anexo 3.

5.5. Propuesta de valor

Pitacorp ofrece su producto de marca Exotique como algo nuevo en el mercado y con los más altos estándares de calidad y seguridad para el consumo humano. La diferenciación de la pitahaya en conserva se presenta en un producto saludable por la mezcla de la fruta y la planta medicinal, con beneficios para combatir enfermedades cardíacas, de hipertensión, cancerígenas y para la digestión y desintoxicación del organismo. Además, el empaque de la conserva será el más apto para adaptarse a las necesidades de consumo rápido de los franceses.

5.6. Mezcla de marketing

De acuerdo a Kotler, Armstrong: “Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. (2003, p.63)”. La pitahaya en almíbar, por ser un producto nuevo, se encuentra en la etapa de introducción de su ciclo de vida, por lo cual el principal objetivo es crear conciencia del producto y prueba por parte de los compradores. A partir de esto, cuando se avance a la etapa de crecimiento se desarrollará el objetivo de maximizar la participación en el mercado. En el Anexo 7 se indica el desglose de los costos estimados a ser destinados al plan promocional del producto.

5.6.1. Producto

El producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. (Kotler, Armstrong, 2003, p.63). La pitahaya orgánica procesada en almíbar natural y envasado en conserva es el producto a ser exportado, cumpliendo con todos los requisitos técnicos y de calidad para el consumidor francés.

Características del producto: La pitahaya como fruta es rica en fibra, calcio, fósforo y vitaminas A, B1, B2, B3 y C, con cualidades medicinales que alivian problemas estomacales comunes, como gastritis, y también es recomendada para personas con diabetes y problemas endocrinos. (...) 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 (efecto laxativo). (FAO, s.f., p. 63).

Tabla 5: Composición nutricional de la fruta

COMPUESTO	CANTIDAD	COMPUESTO	CANTIDAD
Agua	85,4 g	Calcio	10 mg
Carbohidratos	13,2 gr	Fósforo	16 mg
Grasas	0,1 g	Hierro	0,3 mg
Proteínas	0,4 g	Tiamina	0,03 mg
Fibra	0,5 g	Riboflavina	0,04 mg
Cenizas	0,4 g	Niacina	0,2 mg
Calorías	50 calorías	Ácido Absórbico	4 mg

Tomado de: FAO, s.f., p.63

Exotique destaca a la pitahaya conservada en almíbar como un producto orgánico y natural con un alto contenido vitamínico que beneficie al consumidor francés en su nutrición, alimentación, y mejoras en su salud. Al ser envasada y conservada en almíbar, el producto absorbe los siguientes beneficios nutricionales:

Tabla 6: Composición nutricional del producto pitahaya en almíbar

COMPUESTO	CANTIDAD
Energía (kCal)	80 kCal
Proteínas	1,05 g
Lípidos	0,125 g
Carbohidratos	21,275 g
Fibra	2,5 g
Agua	226,9 g
Fósforo	0,65 g

Vitaminas, minerales, oligoelementos y otros componentes de la fruta asimilados. Los ingredientes son derivados de la agricultura orgánica. 100% orgánico.

Logotipo y slogan: La marca de la pitahaya en almíbar tendrá el nombre de *Exotique* (Exótico), su slogan llevará la frase en francés *naturellement délicieux* (naturalmente delicioso). Estas palabras, junto con una imagen gourmet de la marca, representan la calidad de la fruta y su naturalidad, proponiendo atractivo a la vista de los consumidores.

Empaque: El producto será envasado en vidrio, y la tapa estará envuelta en papel reciclado donde se indique la marca del producto. Además; se tendrá como valor agregado tarjetas informativas atadas al envase, donde se indicarán los beneficios del consumo de la fruta, consejos de alimentación nutritiva y datos que relacionen el producto a su país de origen.

Embalaje y etiquetado: La información de etiqueta y embalaje de la pitahaya en almíbar será cuidadosamente detallada en idioma francés cumpliendo con todos los requisitos del mercado; de acuerdo a ProEcuador:

Es muy importante el embalaje moderno con tecnologías apropiadas para ofertar productos que se adapten a las exigencias de calidad de Francia. El idioma de las etiquetas, debe incluir en francés, nombre del producto, peso, código de barras, fecha de vencimiento, ingredientes utilizados y lugar de procedencia (...) garantizando a los consumidores una información completa sobre el contenido y la composición de dichos productos, a fin de proteger su salud y sus intereses.

Los modelos de etiquetado se encuentran en el Anexo 8.

Servicios de apoyo: Durante la etapa de crecimiento de la conserva en su ciclo de vida, se incorporará una extensión del servicio de venta a través de la adición de códigos QR personalizados a la tarjeta informativa del producto. Este código direccionará al consumidor a página web de información nutricional del producto, recetas caseras, consejos y dietas e información relevante para aprovechar el consumo de un producto orgánico y nutritivo. Además se incorporará una línea telefónica para comentarios y sugerencias del producto.

5.6.2. Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto (Kotler, p.63). El precio se determina a través del análisis de costos, demanda y competencia, que permite establecer un precio alto relacionado a la estrategia de diferenciación.

Tabla 7: Fijación del precio en base al costo

PRECIO	
DETALLE	VALOR POR ENVASE
COSTOS	\$ 4,4004
Directos	\$ 0,5150
Indirectos	\$ 0,4170
MOD	\$ 1,5599
MOI	\$ 1,9086
GASTOS	\$ 0,0106
Administrativos	\$ 0,0106
TOTAL COSTOS + GASTOS	\$ 4,4110
Utilidad (12%)	\$ 0,5293
PRECIO EX WORK	\$ 4,94
Gastos de exportación	\$ 0,0106
THC Origen	\$ 150,00
Emisión de BL	\$ 67,20
Handling	\$ 89,60
Administración	\$ 56,00
ISPS	\$ 39,20
Recargo por cobro flete	\$ 134,40
Transporte interior y manejo	\$ 230,00
PRECIO FOB	\$ 4,95
Utilidad mayorista (25%)	\$ 1,24
PRECIO TOTAL	\$ 6,19

Tabla 8: Fijación del precio en base a investigación

Precio del producto	
Opciones	Porcentaje
3 - 4 €	10%
5 - 6 €	35%
7 - 8 €	50%
9 o + €	5%

Costo de venta: Un agente que incide sobre la fijación del precio es el intermediario en el proceso de distribución externa, mismo que tendrá un peso sobre el fabricante al determinar y establecer sus propios márgenes en precios finales. Sin embargo, el fabricante puede sugerir el precio de venta al público recomendado. (Pérez, Pérez Martínez, 2006, p.11). La rentabilidad de Pitacorp es de 12% mientras que la utilidad mayorista que se ha fijado es del 25%. El precio FOB de la pitahaya en almíbar orgánica en un envase de 250 gr. será de \$4,95 equivalente a 4,43€ a un tipo de cambio de 1,12 USD/EUR al 11 de febrero de 2016, precio que determina todos los costos de aprovisionamiento, producción y envío.

Estrategia de precios: Al introducir el producto, la estrategia de precios a usar es costo más margen, para que a medida que se tenga un crecimiento en el ciclo de vida se establezca precios para penetrar en el mercado y se pueda llegar a precios que igualen o mejoren los de la competencia en la etapa de madurez.

“El método de fijación de precios basado en el coste consiste en la fijación de un margen sobre el costo del producto (...) que proporcione un nivel de rendimiento establecido (...), calculado a partir del análisis de los costes variables incurridos en la fabricación del producto, y sumado la parte proporcional de gastos fijos de la empresa”. (Pérez, Pérez Martínez, 2006, p.25).

Estrategia de entrada: Para asegurar la rentabilidad de la innovación, inicialmente se establecerá una estrategia de precios de desnatado, misma que vende el producto a un precio elevado para desnatar al sector mas alto del mercado (Lambin, 2009, p.330). Los ingresos obtenidos por el alto precio serán destinados como recursos para un fuerte gasto en publicidad y promoción de manera que se genere conocimiento en nuevos segmentos de mercado y se pueda ir reduciendo el precio en una segunda fase (madurez del producto).

5.6.3. Plaza

Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta (Kotler, Armstrong, 2003, p.63).

Estrategia de distribución: Por la etapa introductiva del producto, la estrategia a ser usada es la distribución selectiva: “El uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía.” (Kotler, Armstrong, 2003, p. 306). Esta estrategia permitirá establecer relaciones redituables enfocadas en el distribuidor logrando mayores esfuerzos de venta, de manera que Pitacorp tenga mayor control y mayor cobertura de mercado y a un costo menor que la distribución intensiva.

Estructura del canal de distribución: En el campo de distribución, Francia presenta seis actores principales (Carrefour, Leclerc, los Mousquetaires, Auchan, Casino et Système U.) (ProEcuador, 2014, p.16). Auchan se dirige más a clientes con ingresos económicos bajos mediante su expansión de marcas propias y el aumento de las superficies en hipermercados dedicadas a productos discount. Los clientes de Carrefour son urbanos y tienen ingresos económicos altos. Con superficies medias y una implantación rural, la marca U tiene un perfil de clientela campesina con altos ingresos económicos. Leclerc suele atraer a una clientela a la vez urbana, rural, con ingresos económicos altos o bajos. (ProEcuador, 2014, p. 16).

La empresa optimizará sus esfuerzos para lograr relaciones redituables con intermediarios que tengan alcance con las cadenas más importantes en la capital de Francia. La distribución será responsabilidad del intermediario, sin embargo la calidad de la conserva y su presentación gourmet permitirá generar atractivo para los clientes decisores de compra.

Tipos de canal: Se utilizará el canal de marketing indirecto largo con dos niveles de intermediarios para la distribución del producto al cliente final.



Figura 1: Canal de distribución indirecto

5.6.4. Promoción y comunicación

Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. (Kotler, Armstrong, 2013, p.63).

Estrategia promocional: Debido a que el producto va a ser exportado a Francia a través de un intermediario que dirija las acciones promocionales al consumidor final, la estrategia a ser utilizada va a ser la de empujar (push) misma que se define como:

“Consiste en “empujar” el producto a través de canales de marketing hacia los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de marketing (principalmente de venta personal y promociones comerciales) hacia los miembros del canal para inducirlos a tener existencias del producto y promocionar éste entre los consumidores finales.” (Kotler, Armstrong, 2013, p.364).

La mezcla promocional para el producto permitirá una comunicación persuasiva del valor agregado que presenta la pitahaya, para formar relaciones a largo plazo con el comprador de manera que transmita el mensaje al cliente final, a través de cinco herramientas:

Publicidad: La publicidad del producto Exotique tendrá como objetivo principal enviar mensajes claros y convincentes de la marca para crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos. Pitacorp S.A. pretende mostrar una imagen renovada y atada a la nueva era digital que se está viviendo; para esto, el enfoque de la marca será mostrar contenido digital diferenciado y creativo en lugar de información gráfica tradicional.

El mensaje publicitario principal es sensibilizar a los consumidores acerca de mantener una dieta balanceada y consumir productos nutritivos. Mediante la frase: “Be fit par Exotique” se podrá incursionar en medios digitales e interactivos como páginas web, redes sociales y videos virales enfocados en un nicho de mercado más especializado. Este tipo de publicidad será utilizado de manera intensiva en la participación en la Feria Comercial mas grande de Francia (SIAL), con el objeto de crear conciencia de marca diferenciada.

De igual forma, el producto presenta información en su propio empaque, con datos adicionales que promueven el mensaje principal.

Promoción de ventas:

La promoción de ventas esta dirigida a los intermediarios del canal de marketing escogido, para que ellos puedan aceptar el producto y transmitir el mensaje promocional de la marca al cliente final. Para poder establecer acciones promocionales se invertirá en la movilización internacional de un representante de ventas que establezca negociaciones directas con intermediarios y posibles compradores a través de material promocional:

- Brochure informativo del producto
- Muestras
- Información digital: Tablet con presentación interactiva de los beneficios de la pitahaya y la naturalidad de la conserva

El representante comercial podrá mantener reuniones directas con los compradores para fijar cantidades de pedido, plazos de envío y de pago, apoyo en actividades promocionales dirigidas al cliente final, entre otros. Al inicio del proyecto los viajes serán mensuales para captación y tamizaje de clientes; una vez sentadas las bases se

realizarán viajes trimestrales para seguimiento y posible apertura de nuevos proveedores del mercado.

De igual forma, en la etapa inicial del producto, se pretende usar promoción intensiva que incite el ensayo del producto. La promoción inicial será un pack pitahaya en almíbar que viene acompañado de una guía de ejercicios básicos y dieta balanceada.

Fuerza de ventas

El vendedor o representante comercial es el actor más importante para la promoción efectiva de la marca ya que es quien tiene contacto directo con los distribuidores del producto en el mercado. Para esto, el personal será entrenado en tácticas de venta persuasivas que generen valor agregado en el proceso de negociación.

Marketing directo

El mensaje específico a transmitir a los consumidores potenciales será el mismo utilizado en la publicidad de la marca, "Be fit para exotique". Para poder tener contacto con el público en Francia se tendrá participación en ferias comerciales:

- ✓ **SIAL 2016 Paris:** Feria de la industria alimentaria Francia, con el objetivo de llegar al mayor nivel de captación, difundiendo la imagen de la empresa y del producto para lograr cerrar convenios y negociaciones con personas interesadas. La retroalimentación del Jefe de Ventas será importante para conocer la percepción que tienen los participantes ante el mensaje transmitido.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Pitacorp pretende establecer su filosofía institucional como una empresa comprometida con el cliente, brindando un producto diferenciado y de calidad. Así, se establecerá el lineamiento organizacional, operaciones y estructura de manera que cada eslabón de la cadena de valor cumpla con la actividad requerida para alcanzar los objetivos.

5.7. Misión, visión y objetivos de la organización

5.7.1. Misión

Pitacorp S.A. es una importante empresa ecuatoriana productora y exportadora de la llamada “fruta del dragón” en conserva, ofreciendo un producto sano, exótico y nutritivo que se adapte a las nuevas tendencias de consumo saludable y orgánico del mercado, cumpliendo con estándares internacionales de calidad para satisfacer las exigencias del consumidor francés, fomentando en la organización estabilidad laboral y cultura organizacional motivante.

5.7.2. Visión

Pitacorp S.A. se posicionará en cinco años como la empresa líder en la producción, comercialización y exportación de pitahaya en conserva natural de alta calidad a Francia, a través de una estrategia de diferenciación que le permita expandirse al mercado europeo, ofreciendo un servicio transparente y responsable a nuestros clientes así como alta rentabilidad a los socios de la empresa.

5.7.3. Objetivo General

Establecer una empresa dedicada a la exportación de conserva de pitahaya en almíbar natural de alta calidad, a través de eficiencia en procedimientos y eficacia operativa que satisfaga los gustos de los más exigentes consumidores de conservas de frutas en Francia, alcanzando un crecimiento en ventas acorde a la captación del 30% de clientes.

5.7.3.1. Objetivos Específicos

Corto Plazo

Económico: Alcanzar utilidad líquida positiva que corresponda al 22% del total de ventas durante el primer año de comercialización de la conserva.

Estratégico: Desarrollar hasta 2017 un plan de marca efectivo que posicione el producto en el mercado meta, medido a través del nivel de satisfacción de los compradores y justificado en la recompra del producto.

Mediano Plazo

Económico: Lograr un crecimiento en ventas del 9% a partir del tercer año, que se anticipe a necesidades cambiantes de mercado durante la etapa de crecimiento de producto de forma que permita invertir en promoción exhaustiva.

Económico: Alcanzar un crecimiento de la utilidad líquida del 27% sobre el nivel de ventas en el cuarto año.

Estratégico: Mejorar la cadena de valor para la producción de la conserva durante el 2018, a través de la optimización tecnológica de las máquinas que permitan producir a mayor escala.

Largo Plazo

Económico: Alcanzar un valor de reinversión correspondiente al 25% de la inversión inicial para considerar la ampliación y diversificación de la empresa en el quinto año del proyecto.

Estratégico: Realizar un estudio de mercado en Francia en el quinto año, mismo que determine requerimientos de servicio y venta, para considerar ampliación y ofertar al mercado conocido conservas de otro tipo de frutas exóticas.

5.8. Plan de operaciones

Proceso	Personal	Tiempo	Infraestructura
Aprovisionamiento	Supervisor/Obrero	2 horas	Bodega
Clasificación	Obrero	1 hora	Mesa de manipulación
Pelado	Obrero	2 horas	Mesa de manipulación
Ósmosis	Supervisor/Obrero	25 horas	Recipientes
Almíbar	Supervisor/Obrero	2 horas	Marmita industrial
Envasado	Supervisor/Obrero	3 horas	Banda, manguera, selladora
Esterilización	Obrero	15 días	Máquina autoclave, bodega
Etiquetado	Obrero	2 horas	Etiquetadora
Almacenaje	Supervisor/Obrero	24 horas	Bodega de despacho

Figura 2: Proceso productivo pitahaya en almíbar

1. *Aprovisionamiento y almacenamiento de insumos:* El supervisor de planta lleva a cabo la recepción de insumos y materia prima directa e indirecta mediante un proceso de control de calidad. El obrero almacena los insumos en la bodega de la planta.
2. *Clasificación y lavado de la fruta:* Los operarios de la planta clasifican las frutas que no pueden ser usadas para la conserva, se descartarán las frutas que estén dañadas internamente y se las depositará en gavetas para su posterior desecho. Las frutas que ingresan al proceso productivo serán lavadas cuidadosamente y transportadas a las mesas de manipulación. La clasificación de la pitahaya es el eslabon que genera un valor agregado al proyecto, ya que se pretende utilizar todo tipo de fruta que si se comercializaría como fruta fresca no cumpliría los standares y requisitos para ingresar al mercado europeo, sin embargo al procesarla en conserva se utilizarán todas aquellas que presenten un daño en su exterior pero sigan siendo aptas para el consumo, se descartarán únicamente las frutas que tengan un proceso de deterioro interno.
3. *Pelado y cortado de la fruta:* Las frutas serán peladas y cortadas en trozos cuadrangulares. Para este proceso se debe tener una manipulación mínima para evitar la desintegración de la fibra de la pitahaya.
4. *Ósmosis:* Las frutas son sometidas a un tratamiento de osmosis preparado por el supervisor de planta y los operarios. Se sumergirá los trozos de fruta en el agua de cola de caballo preparada, para que se tenga un almíbar natural, endulzado con el azúcar propio de la fruta y que además adquiera los beneficios de la planta medicinal. Los trozos de pitahaya y la mezcla son depositados en recipientes amplios y tapados ya que la mezcla deberá reposar durante 24 horas.
5. *Elaboración de almíbar:* Será preparado con la mezcla del agua con la fruta, adicionando agua natural y ácido cítrico. El supervisor de la planta junto con los operarios llevará a cabo este proceso en una “marmita” (Olla de metal, con tapa herméticamente ajustada, empleada principalmente para cocinar alimentos) y filtrará la fruta para dejarla en los recipientes utilizados previamente.
6. *Preparación de envases:* De manera paralela a la elaboración del almíbar, el supervisor de almacenamiento junto con el operario realizará el proceso de transporte de envases (recipiente de vidrio y tapas) al área de lavado, limpieza y colocación del mismo en la posición para continuar el proceso productivo.

7. *Envasado*: Los operarios llenan los envases con la cantidad de fruta destinada y la colocan en la banda. La manguera conectada a la marmita vaya llenando los envases con el almíbar preparado y se coloca la fruta reposada, en la cantidad determinada por el supervisor. Los operarios verifican el proceso y el peso de contenido del envase a través de una balanza electrónica. A continuación el operario procede a colocar los envases en la máquina selladora para que las tapas sean colocadas.
8. *Esterilización y cuarentena*: Para asegurar la higienización del producto, los operarios colocan los envases en una máquina autoclave que desinfectará a una temperatura de 23° centígrados. Después procederán a colocar los productos en cuarentena de 15 días para control de calidad post-producción, en donde se verificará que el envase que no está hinchado se encuentra totalmente esterilizado.
9. *Etiquetado y decoración*: Los envases que han superado el periodo de cuarentena proceden a ser etiquetados y cubiertos con la tapa decorativa propia del producto. Para esto se utilizará una máquina etiquetadora y selladora; la supervisión será llevada a cabo por el operario de planta de producción. Posteriormente los envases que han sido debidamente etiquetados y revisados, proceden a ser empacados por el operario en cajas de 12 unidades.
10. *Almacenamiento*: Los operarios de la planta se encargan del transporte y paletizado de las cajas en bodega, mismas que se acopian en este lugar hasta su despacho final.

Una vez cumplido el proceso, el producto es enviado al puerto de Guayaquil para ser transportado al mercado de destino, en donde será recibido por el socio estratégico del proyecto, La Pulpe, para su comercialización efectiva en el país.

5.9. Estructura Organizacional

5.9.1. Estructura legal de la empresa

Pitacorp, estará amparada bajo la figura legal de Compañía Limitada. De acuerdo al Art. 92 de la Ley de Compañías:

“Se contrae entre tres o más personas, que responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”.
(Ley de compañías, pp. 28)

En el caso de Pitacorp Cia. Ltda, la obligación será contraída con un porcentaje de participación distribuido de la siguiente manera:

Cristina Aguilar: 55%	César Aguilar: 25%	Elizabeth Fauta: 20%
-----------------------	--------------------	----------------------

Se toma esta figura debido a que es una modalidad adecuada para el inicio de operaciones de una empresa pequeña, el capital social necesario para arrancar es mínimo y genera libertad de pacto entre los socios.

5.9.2. Diseño organizacional

La estructura de la compañía es simple, con altos mandos y supervisiones necesarias para el cumplimiento de actividades, concentrando la toma de decisiones en la Gerencia General.

5.9.2.1. Organigrama

Esta representación gráfica presenta la estructura formal de Pitacorp e indica funciones, jerarquías y dependencias para su correcto funcionamiento. Por ser una empresa en formación, se establece un modelo de organigrama vertical desagregando

las funciones hacia abajo. Conforme la empresa mantenga un crecimiento en el tiempo, se pretende lograr un organigrama horizontal integrando así las relaciones entre unidades.

Para arrancar con la empresa, la nómina de Pitacorp S.A. contará con 6 personas directamente relacionadas con la empresa y un asesor contable externo, el organigrama se detalla en la figura a continuación.

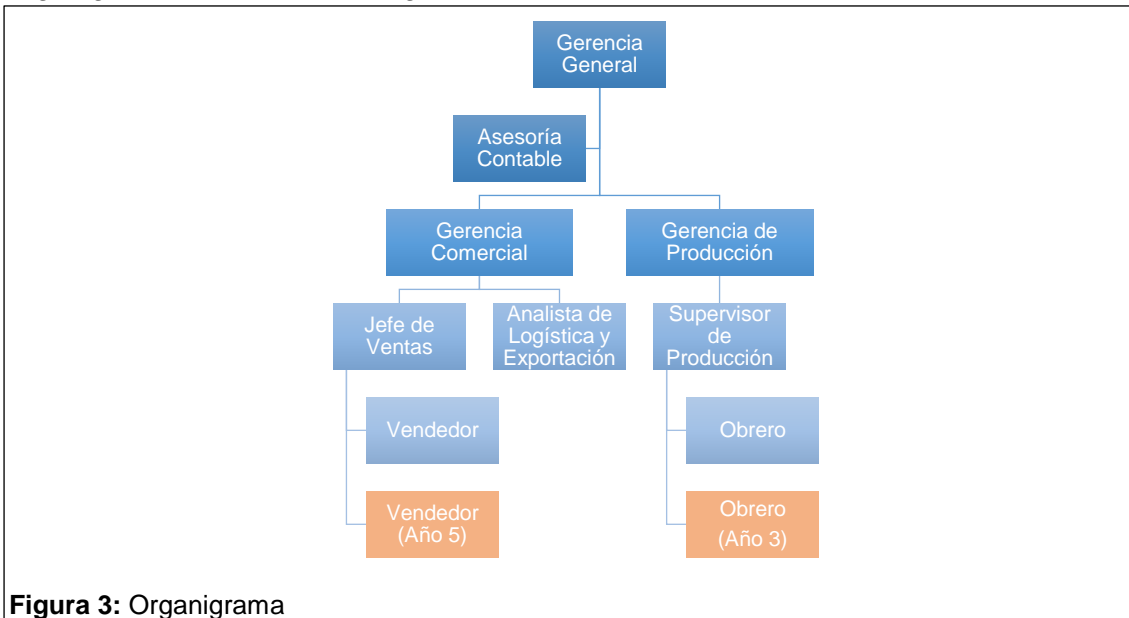


Figura 3: Organigrama

En el tercer año, la empresa adicionará un obrero adicional a su nómina en la Gerencia de Producción, de igual forma, en el quinto año, se contratará un vendedor adicional para las operaciones comerciales de la empresa.

5.9.2.2. Funciones y salarios del personal

Tabla 9. Perfiles organizacionales

Cargo:	Gerente General
	Funciones principales
Reporte directo:	Accionistas de la compañía
Supervisa a:	Jefe de Ventas, Supervisor de Producción.
	(1) Administración, control, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos. (2) Coordinación de equipos de trabajo y principales jefaturas. (3) Cumplimiento de metas y objetivos a corto y largo plazo a través de planeación estratégica. (4) Designar préstamos y apalancamiento con instituciones financieras para cumplimiento de objetivos. (5) Análisis y proyección de balance general, estado de resultados y ventas de la compañía
Sueldo:	USD 1100 incluyendo movilización
Cargo:	Jefe de Ventas
	Funciones principales
Reporte directo:	Gerencia General
Supervisa a:	Vendedor
	(1) Establecer y ejecutar la estrategia promocional con los intermediarios del proyecto. (2) Manejo de relación directa con el cliente y apertura de canales de acceso para venta del producto. (3) Análisis de mercado, cliente y competencia. (4) Negociación directa y seguimiento a clientes, proveedores y distribuidores en el país de destino.
Sueldo:	USD 730 incluyendo movilización. Comisiones: USD 120 en base a KPI's
Cargo:	Analista de Operaciones y Exportación

Funciones principales	
Reporte directo:	Jefe de Ventas
(1) Establecer contacto con intermediarios y clientes para determinar el proceso de exportación del producto (2) Ejecutar el proceso operativo de logística y distribución (Gestión interna, externa y documentación). (3) Encargado de tramitar permisos, licencias, registros de exportador, restricciones arancelarias y para arancelarias que aplica la normativa SENAE	
Sueldo:	USD 430 incluyendo movilización
Cargo:	Supervisor de Producción
Funciones principales	
Reporte directo:	Gerencia General
Supervisa a:	Obrero
(1) Planificar y controlar el proceso productivo y mantenimiento de la maquinaria. (2) Requerimiento y recepción de insumos necesarios para la elaboración del producto. (3) Intervención en proceso de control de calidad para producción de la conserva. (4) Intervención en proceso de revisión del producto terminado, paletizado y almacenaje.	
Sueldo:	USD 530 incluyendo movilización
Cargo:	Vendedor
Funciones principales	
Reporte directo:	Jefe de Ventas
Supervisa a:	N/A
(1) Realizar visitas comerciales a los intermediarios y clientes finales. (2) Apertura de canales de acceso para venta del producto en el país de destino. (3) Recordación de marca a clientes actuales a través de herramientas promocionales y material publicitario. (4) Giras al país de destino para cumplimiento de planificación de ventas mensual.	
Sueldo:	USD 650 incluyendo movilización. Comisiones: USD 110 en base a KPI's
Cargo:	Obrero
Funciones principales	
Reporte directo:	Supervisor de Producción
Supervisa a:	N/A
(1) Responsable del cumplimiento del proceso productivo de fabricación de la pitahaya en almíbar: aprovisionamiento, clasificación, pelado, ósmosis, elaboración del almíbar, control de envasado, control de esterilización, control de etiquetado y almacenamiento. (2) Cumplimiento de elaboración de envases por día y por hora de acuerdo al cronograma establecido.	
Sueldo:	USD 396 incluyendo movilización.
Cargo:	Asesor Contable
Funciones principales	
Reporte directo:	Personal externo que envía informes contables a la Gerencia General
Supervisa a:	N/A
(1) Control de actividades contables y financieras de la empresa y responsabilidades tributarias. (2) Negociación de terminos de compra y pago a proveedores (crédito y cobranza). (3) Pago de nómina mensual y beneficios sociales (aporte al IESS, décimos, utilidades). (4) Presentación de estados financieros mensuales a la Gerencia General	
Sueldo:	USD 396 incluyendo movilización.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente capítulo comprueba la viabilidad de operación de la empresa Pitacorp a través de proyecciones a cinco años sobre el estado de resultados, flujo de caja, estructura de capital y cálculo de índices y razones financieras.

7.1. Proyecciones

7.1.1. Proyección de estado de resultados

El estado de pérdidas y ganancias refleja la viabilidad del negocio durante el periodo de cinco años analizado. Para esto se ha tomado en cuenta la proyección de ventas en base a la proyección de demanda con un porcentaje de captación del 30% del mercado segmentado (72474 unidades en un escenario normal), 33% (79737 unidades en un escenario optimista) y 27% (64693 unidades en un escenario pesimista). Las ventas son consideradas en los tres escenarios conforme al pago de clientes al contado (70%) y crédito a 90 días (30%). El precio de venta es determinado conforme al análisis de costos y rentabilidad de la empresa, con un crecimiento en el tiempo en base a la inflación analizada durante los últimos 10 años. El costo de ventas refleja el valor de costos fijos, variables y gastos administrativos. De esta forma, la empresa tendrá utilidad positiva desde el primer año de operaciones, el crecimiento promedio de la misma es del 18% en un escenario apalancado y del 16% en un escenario sin financiamiento. (Ver Anexo 9)

7.1.2. Situación financiera

De acuerdo al balance general proyectado, los activos generan un crecimiento promedio del 18% en el periodo actualizado, los pasivos reflejan el endeudamiento del 40% a plazo cinco años para arrancar las operaciones del negocio, los mismo decrecen a un promedio del 29% en un escenario apalancado, tiempo en el cual se paga la totalidad de la deuda. En el quinto año, acorde a la política de reinversión (tomando en consideración el 30% anual tomado de la utilidad) se alcanza un valor de USD 171.036, mismo que acorde a los objetivos plantea la inversión en una nueva de línea de producción de conservas para el mercado conocido. (Ver Anexo 10)

7.1.3. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El flujo de caja proyectado refleja la liquidez de la empresa, misma que es positiva para todos los años analizados, indicando que se cuenta con ingresos superiores a los egresos. El flujo de caja libre con apalancamiento en un escenario normal, presenta al año cinco un flujo de efectivo de USD 239 988 reflejados como la cantidad de dinero disponible al final del periodo, tomando en cuenta el flujo del inversionista en donde se encuentra considerado los desembolsos por préstamos, el efectivo alcanza un valor de 226 088 que puede ser utilizado para la inversión requerida. (Ver Anexo 11)

7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

La inversión inicial requerida para arrancar las operaciones de comercialización y exportación de conserva es de USD 144.779,39 en los cuales se incluye la inversión en activos fijos tangibles e intangibles y el capital de trabajo para arrancar conforme a los tiempos estimados. La inversión estará distribuida en 60% de aportación de los socios y 40% de endeudamiento.

El capital de trabajo toma en cuenta los costos fijos y variables de operación mensual, multiplicado por el número de meses tomado en cuenta para contar con el primer ingreso (4,9 meses). El valor indicado es de USD 81.667,40. (Ver Anexo 12)

Tabla 10: Resumen de inversión inicial

Resumen de inversión inicial			
Gastos amortizables	\$	750,00	
Activos Fijos	\$	55.046,99	
Gastos pre-operacionales	\$	7.315,00	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles			\$ 63.111,99
Capital de trabajo			\$ 81.667,40
INVERSIÓN INICIAL	\$		144.779,39

La estructura de capital refleja el monto de capital propio (USD 86.867,63) y deuda (USD 57.911, 76) a una tasa de interés anual del 10,05% lo cual refleja una cuota mensual de USD 1.219, 49. (Ver Anexo 12).

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera permite determinar el atractivo del negocio para los posibles inversionistas de Pitacorp; a partir del flujo de caja libre y de inversionista, se descuenta los valores a razón del cálculo del WACC y CAPM. En la tabla a continuación se encuentran los valores calculados de VAN, IR, TIR y periodo de recuperación tomando en cuenta el flujo de caja apalancado en escenario normal.

Tabla 11: Cálculo de índices para evaluación financiera

CÁLCULO VAN, IR, TIR, Periodo de recuperación

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$296.884,35	VAN	\$260.092,37
IR	\$3,05	IR	\$3,99
TIR	49,31%	TIR	70,86%
Periodo de recuperación	3,26	Periodo de recuperación	1,44

El análisis de flujo indica una tasa interna de retorno del 49,31%, lo cual es importante tomando en cuenta el monto de la inversión; para el inversionista el TIR es del 70,86% lo cual muestra el atractivo del negocio. El índice de retorno indica que por cada dólar invertido en el proyecto se puede obtener \$3,05 adicionales en el flujo de proyecto y \$3,99 adicionales en el flujo de inversionista. Finalmente, para el proyecto el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años mientras que para el inversionista es de 1 año y medio aproximadamente, esto demuestra que los flujos de efectivo generados por las ventas de producto son rentables para inversores.

7.4. Índices Financieros

La razón corriente indica que por cada dólar que se tiene a corto plazo, se cuenta con \$16,47 de activos corrientes. El retorno sobre la inversión (ROI) indica un 54% de beneficio contra la inversión realizada. El rendimiento sobre los activos (ROA) indica que el 57% es el porcentaje de rentabilidad que generan los activos. El indicador de rentabilidad financiera (ROE) presume que el 52% es el rendimiento que la empresa puede entregar a los accionistas.

De todo lo anterior se infiere que la rentabilidad del proyecto es atractiva, considerando factores endógenos como el riesgo país y el crecimiento desacelerado de la economía ecuatoriana. A pesar de que la inversión del proyecto es relativamente alta, los índices indican que se puede tener un retorno positivo para el inversor, al considerar la exportación de un producto nuevo y diferenciado.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- a. Pitacorp Cia. Ltda, es una empresa productora y exportadora de pitahaya orgánica en almíbar natural, misma que pretende incrementar la demanda de la fruta en el mercado francés a través de la oferta del producto procesado, aportando a los objetivos que tiene el cambio de la matriz productiva del gobierno actual.
- b. Francia se muestra como el mercado óptimo para la exportación debido al empate entre la importación de pitahaya y de conservas de fruta que el país presenta desde Ecuador.
- c. El macro entorno y micro entorno de Francia presenta previsiones de factibilidad de aceptación del producto basándose en el apoyo a la inversión y el emprendimiento, apoyo al desarrollo de marca por parte de los importadores y tendencias crecientes de consumo del mercado objetivo hacia nuevos productos exóticos, naturales y orgánicos.
- d. La obtención de la materia prima para la fabricación del producto es accesible, sin embargo, se pueden reducir costos a través de la plantación propia de pitahaya orgánica, logrando un mayor control y aprendizaje sobre la cadena productiva. Ante esto, se recomienda considerar en el largo plazo la inversión en plantaciones del fruto.
- e. A pesar del escenario económico que vive el Ecuador, el sector de manufactura en el cual se desarrolla la empresa presenta previsiones de crecimiento sostenibles acorde al crecimiento de la economía por lo cual se recomienda invertir los recursos para el desarrollo sustentable del producto.
- f. El precio FOB determinado para la producción de pitahaya en almíbar natural es de USD 5,12 permitiendo al mayorista importador obtener una rentabilidad del 25% y más para ofertar el producto al mercado, tomando en cuenta que la investigación del cliente refleja un precio aceptado a pagar entre 6 a 7 €.
- g. La evaluación financiera de la empresa arroja resultados positivos al obtener un Valor Actual Neto positivo así como una Tasa Interna de Retorno correspondiente al 41,48%. Esto resulta atractivo para el inversionista ya que los resultados permiten una recuperación de la inversión en el corto plazo.
- h. De igual forma, los flujos de efectivo muestran un crecimiento a lo largo del periodo analizado, tomando en cuenta los 3 escenarios: normal, optimista y pesimista de previsión. Esto determina que la empresa es rentable dando lugar a la opción de inversión para arrancar operaciones en la misma.
- i. Los resultados financieros y parte de los objetivos de marketing pretenden la ampliación de la línea de producción bajo el paraguas de la marca Exotique. De esta forma, el capital formado en el quinto año puede emprender sus operaciones para invertir en el desarrollo de productos en conserva con otro tipo de frutas exóticas representativas del Ecuador.
- j. De la valoración positiva del negocio se infiere que el mismo es rentable y se recomienda invertir los recursos para poder llevarlo a cabo.

REFERENCIAS

- Álvarez, R. (2012). iCEX: El mercado de conservas vegetales en Francia. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.cadexco.bo/actual/boletin-inteligencia/EI%20Mercado%20de%20Conservas%20Vegetales%20en%20Francia%20-%20ICEX.pdf>
- Aranda, M. (s.f.). Estrategias Genéricas Competitivas. Recuperado el 25 de enero de 2016 de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
- Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales Anuales Base 2007. Recuperado el 28 de noviembre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2009). *El Sector Industrial del Ecuador*. Recuperado el 18 de diciembre de 2015 de http://www.industrias.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf
- Central Intelligence Agency. (2016). The World Factbook. Recuperado el 18 de enero de 2016 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>
- Claver, E, Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario.
- Dana, L-P. (2006). *Entrepreneurship and SMEs in the Euro Zone*. London, England: Imperial College Press.
- Datamonitor. (2011). Country Analysis Report: France. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.fichier-pdf.fr/2012/01/06/etude-pestel-france/etude-pestel-france.pdf>
- Ecofinsa. (s.f.). *Pitahaya*. Recuperado el 06 de enero de 2016 de <http://www.ecofinsa.com/pitahaya.html>
- El Banco Mundial. (2015). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- FAO, IICA. (s.f.). *Fichas técnicas: Productos frescos de frutas*. Recuperado el 26 de enero de 2016 de <http://www.fao.org/3/a-au173s.pdf>
- Garcés, F. (2015). *Francia: Frágil Recuperación Económica y Problemas Políticos por Ley Macron*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://lyd.org/wp-content/uploads/2015/04/EII-811-Francia-Fragil-Recuperacion-Economica-y-Problemas-Politicos-por-Ley-Macron-17-04-2015.pdf>
- García Ferrando, M. (1993). *La Encuesta. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España: Alianza Universidad
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (s.f.). Ficha Producto/Mercado, Pitahaya a Francia. Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/P-1310-PITAHAYA-FRANCIA-R00725.pdf>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2014). Perfil Logístico de Francia Año 2014. Quito: Inteligencia Comercial e Inversiones.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2015). Ficha Comercial de la República Francesa. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Ficha-Comercial-de-Francia-Mar-2015.pdf>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2015). *Incremento en el consumo de alimentos orgánicos en Francia – Febrero 2015*. Recuperado el 11 de enero de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/incremento-en-el-consumo-de-alimentos-organicos-en-francia/>

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2014). *Palmito en Francia*. Recuperado el 11 de enero de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_PPM2014_PALMITO_FRANCIA.pdf
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2015). *Productos Saludables en Francia*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/PROEC_PPM2015_ALIMENTOSSALUDABLES_FRANCIA.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador cierra junio con un desempleo de 4,47%*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-junio-con-un-desempleo-de-447/>
- Kotler, P, Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ª Edición). México: Pearson Education.
- Lambin, J-J, Gallucci, C, Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. (2ª Edición). México: McGraw-Hill
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª edición). México DF, México: Pearson Education.
- Mejía, J. (2013). *Estudio de factibilidad en la zona noroccidente del Ecuador para la producción y exportación del cultivo Hylocereus megalantus hacia Hong Kong*. Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de <http://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/1686/1/AGN-2013-009.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). (2013). *MAGAP apoya al cultivo de la pitahaya*. Recuperado el 25 de noviembre de 2015 de <http://www.agricultura.gob.ec/magap-apoya-al-cultivo-de-la-pitahaya/>
- Ministerio de Defensa Nacional. (s.f.). *Ecuador promueve transferencia de ciencia y tecnología con Francia*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.defensa.gob.ec/ecuador-muestra-a-empresarios-franceses-beneficios-de-invertir-en-el-pais/>
- Orozco, M. (2014). *Ley para afrontar caída del precio del petróleo en el 2015 entrará en vigencia mañana*. El Comercio. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/petroleo-ley-produccion-registro-oficial.html>.
- Pérez, D, Pérez Martínez, I. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf
- Peris-Ortiz, Rueda-Armengot, Benito Osorio, (s.f.), *Matriz de Crecimiento Empresarial*. Recuperado el 25 de enero de 2016 de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5
- Revista Ambientum. (2005). *Los consumidores españoles eligen al vidrio como el envase de más calidad*. Recuperado el 12 de enero de 2016 de <http://www.ambientum.com/revistanueva/2006-03/envasesdevidrio.htm>
- Santander Trade Portal (2015). *Francia: Llegar al Consumidor*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Portal (2015). *Francia: Política y Economía*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
Superintendencia de Compañías. (s.f.). Ley de Compañías, Codificación. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
Wheelen, Thomas y Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. (10ª Edición). México: Pearson Education.

ANEXO

ANEXO 1: PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS E IMPORTADORAS

Principales empresas exportadoras e importadoras de conservas

PRINCIPALES EMPRESAS	
EXPORTADORAS	IMPORTADORAS
BONDUELLE CONSERVE INTERNATIONAL	BONDUELLE CONSERVE INTERNATIONAL
ANDROS	ANTARTIC A.S.A
DIANA NATURALS	ANDROS
BONDUELLE SUD EUROPE	BORGES - TRAMIER
BONDUELLE SURGELE INTERNATIONAL	BENOIT
MAITRE PRUNILLE	PRODUCTION LA PRADE
ST. DALFOUR ET CIE	MAITRE PRUNILLE
KERRY INGREDIENTS FRANCE	MATERNE
SOCIETE INDUSTRIELLE LAITIERE DU LEON	SOCIETE INDUSTRIELLE LAITIERE DU LEON
DAREGAL	CONSERVES FRANCE

Tomado de: INSEE

Elaboración: iCEX, España Exportación e Inversiones

ANEXO 2: CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3)

Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Sección C			
Industrias manufactureras			
División	Grupo	Clase	Descripción
10			Elaboración de productos alimenticios
	103	1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

Tomado de: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - División de Estadística

Clasificación Central de Productos (CCP)

De acuerdo a la Clasificación Central de Productos (CPC) versión 1, la categoría de productos a la que pertenece la pitahaya en almíbar es Contratación Pública, 2015).

Clasificación Central de Productos

2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO
23	PRODUCTOS DE MOLINERÍA Y ALMIDONES Y SUS PRODUCTOS; OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS
236	CACAO, CHOCOLATE Y ARTICULOS DE CONFITERIA PREPARADOS CON AZUCAR
2367	ARTICULOS DE CONFITERIA PREPARADOS CON AZUCAR (INCLUIDO CHOCOLATE BLANCO) QUE NO CONTENGAN CACAO; FRUTAS NUECES CASCARAS DE FRUTAS Y OTRAS PARTES DE PLANTAS CONSERVADAS EN AZUCAR
23670	ARTICULOS DE CONFITERIA PREPARADOS CON AZUCAR (INCLUIDO CHOCOLATE BLANCO) QUE NO CONTENGAN CACAO; FRUTAS, NUECES, CASCARAS DE FRUTAS Y OTRAS PARTES DE PLANTAS, CONSERVADAS EN AZUCAR
23670.00	FRUTAS, NUECES, CASCARAS DE FRUTAS Y OTRAS PARTES DE PLANTAS CONSERVADAS EN AZUCAR (ALMIBARADAS, GLASEADAS O ESCARCHADAS)

Tomado de: Compras Públicas, Sistema Oficial de Contratación Pública (2015)

ANEXO 3: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Segmentación del Mercado francés

Segmentación			
2016			
GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA		PSICOGRÁFICA
Ciudad París	Total hombres y mujeres entre 25 a 64 años	Total hombres y mujeres entre 25 a 64 años de nivel urbano	Ingresos familiares 10% más alto (Nivel socioeconómico medio alto y alto)
100%	50,13%	79,50%	25,40%
2.273.305	1.139.608	905.988	230.121
CONDUCTUAL			
<ul style="list-style-type: none"> - El consumidor francés gasta entre el 10% y el 20% de sus ingresos en productos alimenticios. (ProEcuador, 2014, p. 5) - Quienes más consumen este tipo de productos son las personas de 60 años en adelante y los que menos consumen son los más jóvenes por debajo de los 30 años. (ProEcuador, 2014, p. 5) - Los franceses cuyo salario se encuentra entre 0 y 14.452€ representan la parte de la población que dedica el mayor porcentaje de sus salarios (el 18%) en productos alimenticios. (ProEcuador, 2014, p. 6) - En alimentación, el consumidor francés elige preferentemente productos nacionales. - En el proceso de compra, el precio es el primer discriminante, especialmente en épocas de crisis. - La calidad, trazabilidad y salud son otros elementos significativos en esta decisión. - En donde más se consume conservas son los hogares de clase baja y media y quien suele tomar la decisión de compra tiene entre 35 y 49 años. - Al francés le gusta todo lo exótico: come cada vez más comidas internacionales. - En cuanto a motivos de compra, por lo general, el francés privilegia la salud y el bienestar, es decir que se cuidan mucho para no engordar y mantenerse saludables. - El francés raras veces tiene tiempo para comer entre semana (en el trabajo), así que privilegia comidas ya listas para calentar y comer. (Proecuador, 2014, p. 16) - El consumidor francés se caracteriza por ser altamente exigente y cada vez más conciente de la contribución y los efectos de la alimentación en su salud. De otra parte, el alto nivel de ingresos y el estándar de vida alcanzado hacen que el consumidor busque cada vez más valor agregado en los productos que adquiere y específicamente en los alimentos. (Manual del exportador de frutas, hortalizas y tubérculos, 2000). 			

Tomado de: Proecuador, 2014, p.16. Central Intelligence Agency: The World Factbook (2016)

ANEXO 4: MODELO DE ENCUESTA

Market Research - Product Acceptance Survey

Pitaya: Le Fruit du dragon au sirop
Ecuador

Université des Amériques Quito -

Bonjour! Thanks for taking time to complete this survey. This will help us to determine the acceptance of a new product in France. Please be honest with your answer. All the information will be used in an academic purpose and will stay confidential.

1. Have you consumed fruit conserves (conserves de fruits)?

- Yes No

2. Which is the monthly monetary amount you spend on fruit conserves (conserves de fruits)?

- Less than 25 € Between 25 € and 40 € More than 40 €

3. Which brand of fruit conserves do you regularly consume?

- Dole Fruider St Mamet
 Del Monte La Pulpe Other (Materne)

4. Where do you usually buy fruit conserves?

- Hypermarket Supermarket Delicatessen
 Discounters Proximity Stores

5. Please rate on a scale of 1 to 5 the following attributes to be considered for you to buy a fruit conserve. 5 means very important and 1 means less important.

	1	2	3	4	5
Brand					
Quality					
Price					
Organic					
Design, shape, size and packaging					
Flavor					

6. Have you consumed the fruit named "Pitaya" also known as "Le fruit du dragon"? (If your answer is Yes, continue to question 7, if not, please read the description bellow before answering question 7)

A pitaya is the fruit of several cactus species with a delicious water taste. It is a fruit with high content of Vitamin C which helps to reduce the risk of many diseases, including cardiovascular, degenerative and even cancer.



- Yes
 No

7. Which do you consider that is the main benefit of consuming organic pitaya (Le fruit du dragon bio)? More than one answer could be marked.

- Healthy Prevent diseases Laxative and digestive
 Source of vitamins Natural slimming

8. Would you buy "pitaya in syrup" (Le Fruit du dragon au sirop)?

- Yes No

9. How much will you pay for a can of 250 g of "organic pitaya in natural syrup" (Le fruit du dragon organique au sirop naturel)?

	3-4 €	5-6 €	7-8 €	9 or + €
250 g	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Which presentation do you prefer for a gourmet fruit conserve (conserve de fruit)?

- Can Glass Plastic

11. Finally, how would you like to receive information about this product?

- Presse and magazines Digital media Social networks Food fairs

ABOUT YOU

i. How old are you?

- 24-35 35-45 45-55 55-64

ii. What is your gender?

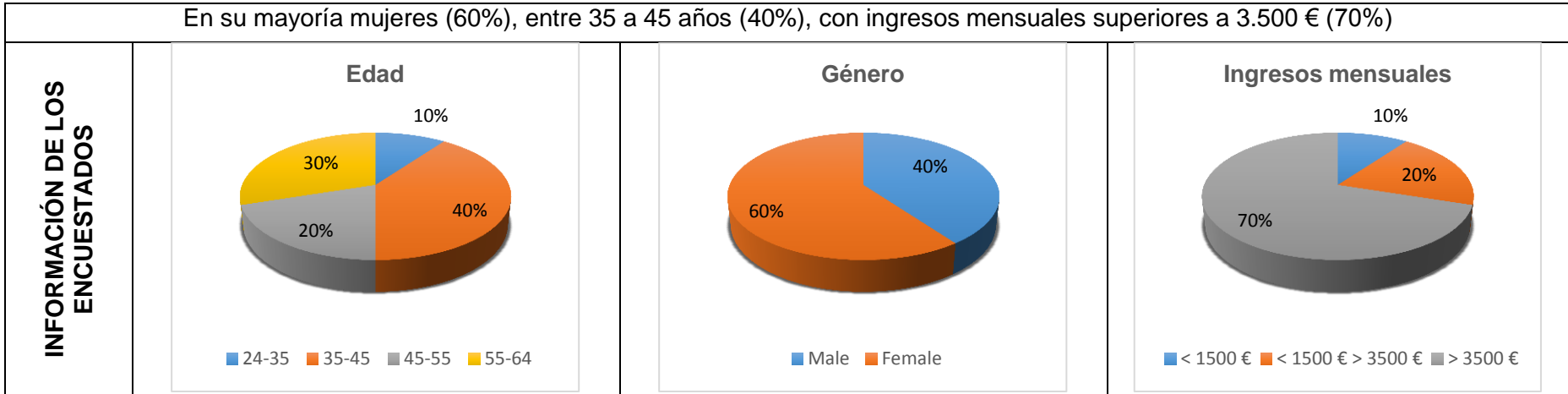
- Male Female

iii. What is your monthly cash income?

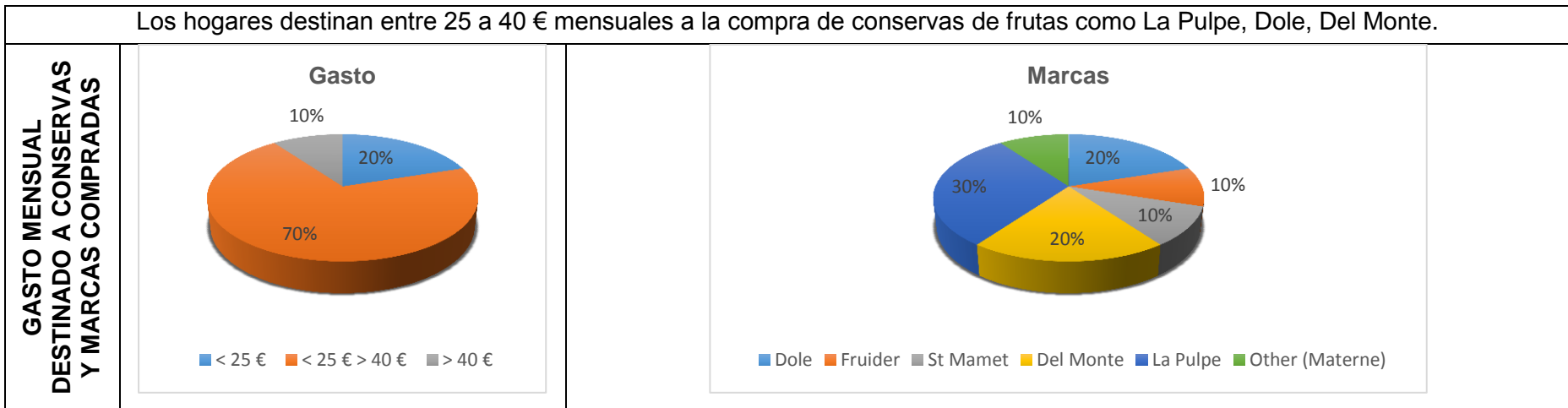
- Less than 1500 € Between 1500 € - 3500 € More than 3500 €

ANEXO 5: RESULTADOS DE ENCUESTAS

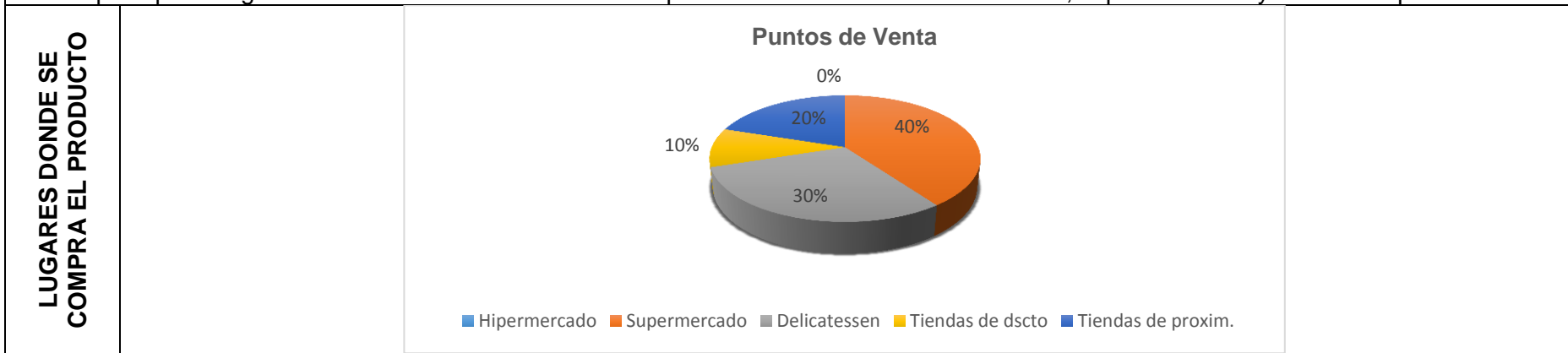
En su mayoría mujeres (60%), entre 35 a 45 años (40%), con ingresos mensuales superiores a 3.500 € (70%)



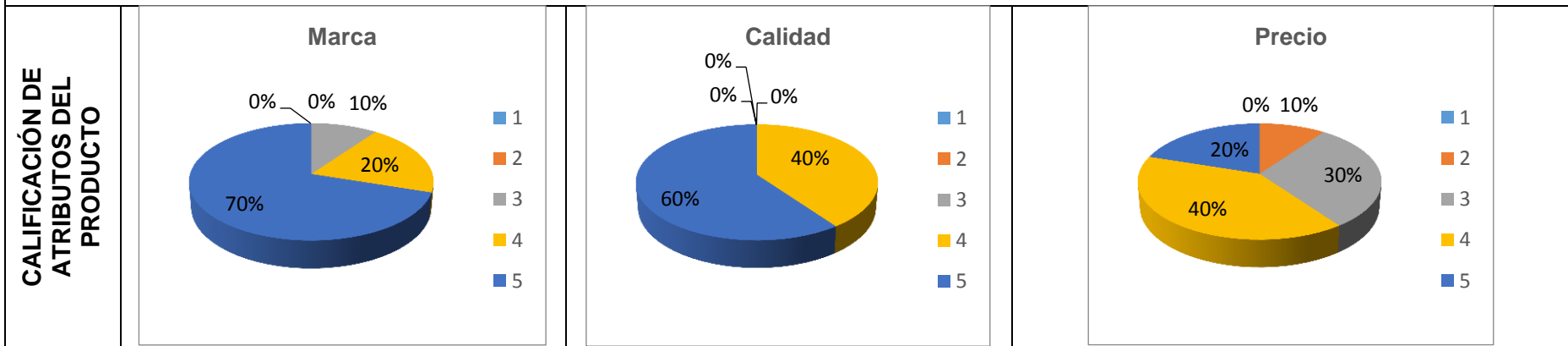
Los hogares destinan entre 25 a 40 € mensuales a la compra de conservas de frutas como La Pulpe, Dole, Del Monte.

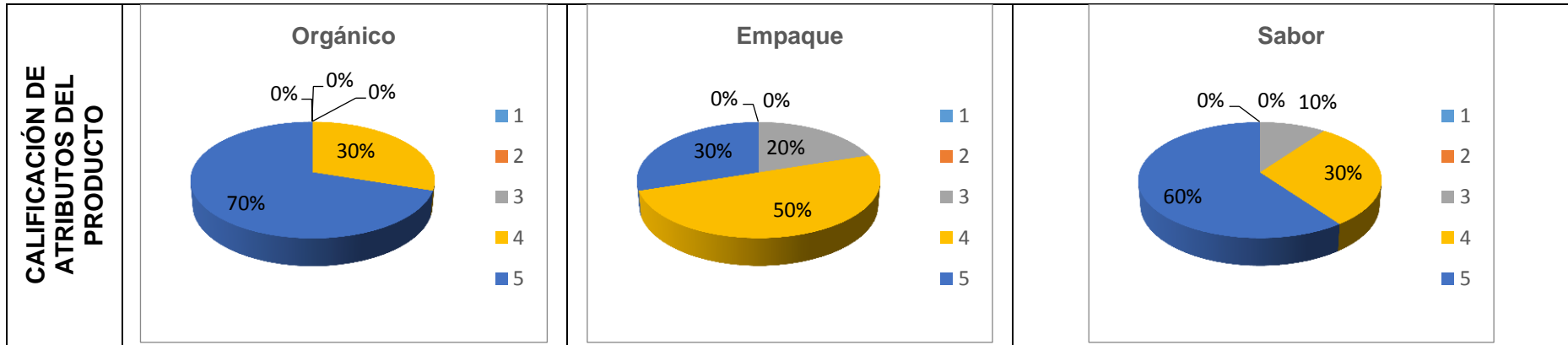


Los principales lugares en donde los consumidores compran las conservas son delicatessen, supermercados y tiendas de proximidad.

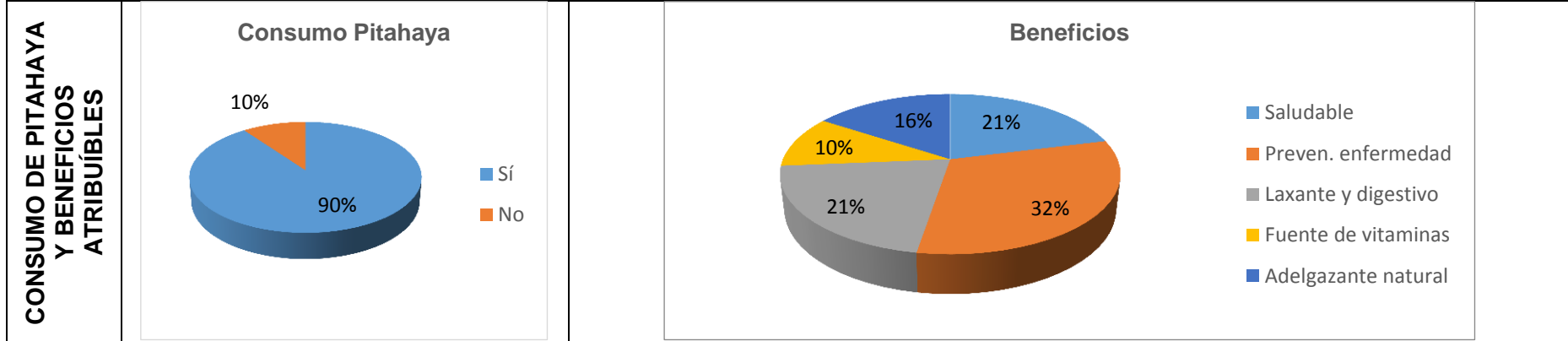


Los consumidores prefieren un producto basándose en su marca, que sea orgánico de buen sabor y calidad. El empaque y el precio es menos relevante.





El 90% de los encuestados ha consumido la fruta pitahaya y atribuye que sus principales beneficios son la prevención de enfermedades, que sea una fruta laxante, digestiva y saludable.



El 80% de encuestados si consumiría el producto, el 60% ellos pagaría entre 7-8 €

CONSUMO DE PITAHAYA EN ALMIBAR, PRECIO Y FRECUENCIA		<p>Consumo pitahaya en almíbar</p> <p>80% Yes 20% No</p>		<p>Precio del producto</p> <p>60% 7-8 € 20% 5-6 € 10% 3-4 € 10% 9 o + €</p>	

Los consumidores prefieren el producto en envase de vidrio y los medios digitales son el canal preferido para obtener información del mismo.

PRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PRODUCTO		<p>Presentación del producto</p> <p>80% Vidrio 10% Lata 10% Plastico</p>		<p>Promoción del producto</p> <p>50% Medios digitales 30% Redes sociales 20% Prensa y revistas 0% Ferias alimentarias</p>	

ANEXO 6: MATRIZ DE SELECCIÓN PAÍSES Y BALANZA COMERCIAL

Ranking de Competitividad Mundial / PIB per Cápita

	Índice de Competitividad	PIB per cápita
FRANCIA	5,42	\$ 50.793,00
SINGAPUR	5,61	\$ 55.182,00
ESPAÑA	4,57	\$ 29.863,00
HOLANDA	5,05	\$ 42.503,00

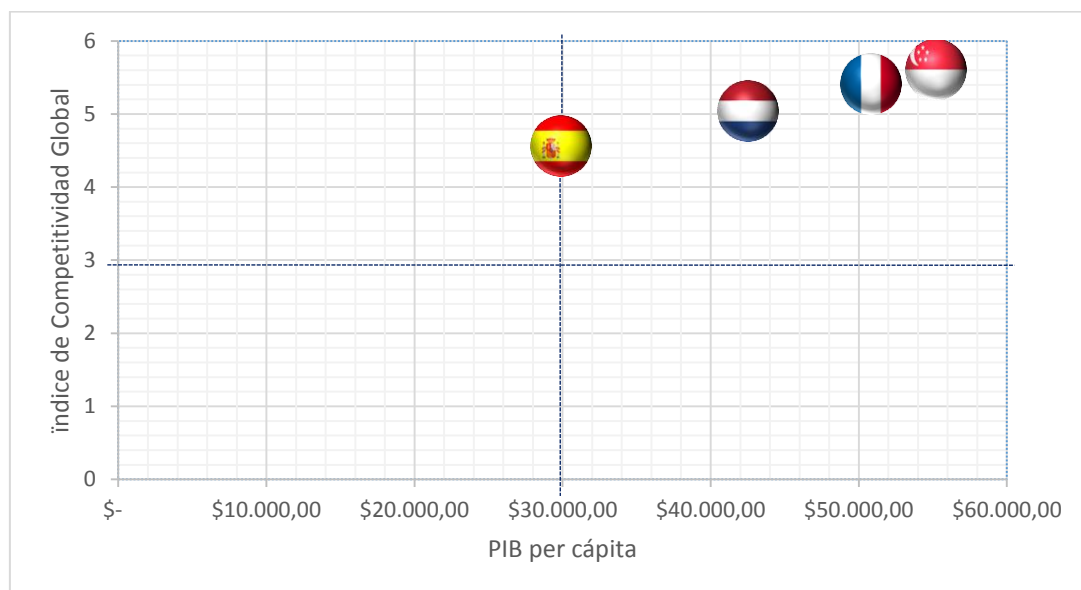


Figura 5: Matriz Ranking de Competitividad Mundial / PIB per Cápita

Principales destinos de exportación de pitahaya ecuatoriana

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAÍS	TONELADAS	FOB-DOLAR	%TOTAL FOB-DOLAR
0810904000	PITAHAYAS (CEREUS SPP.)	SINGAPUR	78.54	858.94	42.29
		FRANCIA	80.49	275.62	13.57
		HOLANDA	40.69	237.22	11.68
		HONG KONG	21.97	202.45	9.97
		ESPAÑA	34.26	177.94	8.76
TOTAL SUBPARTIDA		# de Países: 17	301.12	2,031.43	100.00

Tabla 16: Principales destinos de exportación de las conservas de frutas

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAÍS	TONELADAS	FOB-DOLAR	%TOTAL FOB-DOLAR
2008999000	LOS DEMÁS	ESTADOS UNIDOS	6,558.82	12,492.47	62.32
		ESPAÑA	425.29	1,491.84	7.45
		PUERTO RICO	636.55	1,233.27	6.16
		CANADA	373.38	1,043.00	5.21
		ALEMANIA	280.54	766.99	3.83
		FRANCIA	239.23	725.27	3.62
TOTAL SUBPARTIDA		# de Países: 30	10,497.88	20,048.11	100.00

Tomado de: Banco Central del Ecuador – Comercio Exterior

ANEXO 7: GASTOS DE PROMOCIÓN









Presupuesto de gastos de marketing						
Etapa del ciclo de vida	Introducción					
Tiempo del proyecto	Año 1					
Programación	Fecha	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	
Pack de muestras	Q1	Envase de producto de 100 gr por cada 6 cajas de 24 unidades	1000	\$ 3,10	\$ 3.100,00	
		Brochure de información nutricional y beneficios alimentarios del producto (Impreso a full color en papel couché tamaño A4, 4 páginas completas, incluye costo diseño)	1000	\$ 0,65	\$ 650,00	
		Subtotal			\$ 3.750,00	
Gira Promocional	Q1, Q2, Q4	Viaticos Jefe de Ventas viaje a Francia x 1 semana (Viaje en Q4 corresponde a participación en Feria SIAL)	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00	
		Brochure presentación corporativa y del producto (Impreso a full color en papel couché tamaño A4, 4 páginas completas, incluye costo diseño)	250	\$ 0,65	\$ 162,50	
		Subtotal			\$ 9.162,50	
Participación en feria SIAL 2016 - del 16 al 20 de octubre de 2016	Q4	Localización del stand: Gourmet Foods	1	\$ 4.032,00	\$ 4.032,00	
		Limpieza de soporte obligatoria	1	\$ 88,48	\$ 88,48	
		2 Espacios abiertos en el stand	1	\$ 638,40	\$ 638,40	
		Marketing Pack: Banners de la marca y correo de contacto; Servicio de relaciones con la prensa (guía, visibilidad en lounge de prensa gracias a código QR del expositor), acceso a plataforma para preorganizar reuniones con los visitantes, (enviando un correo electrónico a 200 visitantes seleccionados previamente registrados (criterios de selección: país, perfil, sector.)	1	\$ 324,80	\$ 324,80	
		Vitrina en el sector orgánico	1	\$ 1.321,60	\$ 1.321,60	
		Superficie	1	\$ 5.532,80	\$ 5.532,80	
		Póliza de seguros de daño a la propiedad	1	\$ 100,80	\$ 100,80	
		Derechos de inscripción del solicitante	1	\$ 851,20	\$ 851,20	
Subtotal sin impuestos					\$ 12.890,08	
VAT amount				20,0%	\$ 2.578,02	
Total incluido impuestos					\$ 15.468,10	
Medios electrónicos	Q1 a Q4	Diseño, elaboración y envío de mailings animados	24	\$ 95,00	\$ 2.280,00	
	Q1 a Q4	Alimentación mensual de página web	12	\$ 15,00	\$ 180,00	
					Subtotal	\$ 2.460,00
Campaña de lanzamiento de marca	Q2, Q4	Elaboración de presentación interactiva para iPad de vendedor	1	\$ 365,00	\$ 365,00	
	Q2, Q4	Elaboración de tarjetas personales	500	\$ 0,05	\$ 25,00	
	Q2, Q4	Diseño e impresión de catálogo de producto para entregar a distribuidores	500	\$ 0,45	\$ 225,00	
					Subtotal	\$ 615,00
				TOTAL AÑO 1	\$ 31.455,60	

Presupuesto de gastos de marketing					
Etapa del ciclo de vida		Crecimiento			
Tiempo del proyecto		Años 2, 3 y 4			
Programación		Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Campaña promocional "Be fit par Exotique"	Q1	Diseño, elaboración y envío de mailings animados	9	\$ 125,00	\$ 1.125,00
		Pack de 2 envases de producto	900	\$ 11,00	\$ 9.900,00
		Guía pequeña tipo catálogo acerca de dieta balanceada y guía de ejercicios básicos	900	\$ 0,85	\$ 765,00
		Subtotal			\$ 11.790,00
Medios impresos	Q1, Q2, Q3, Q4	Anuncio en revistas de interes alimenticio (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 2 revistas en cada trimestre del año	8	\$ 900,00	\$ 7.200,00
		Subtotal			\$ 7.200,00
Gira Promocional	Q2, Q4, Q3	Viaticos Vendedores a Francia por 1 semana	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00
		Brochure presentación corporativa y del producto (Impreso a full color en papel couché tamaño A4, 4 páginas completas, incluye costo diseño)	100	\$ 0,65	\$ 65,00
		Subtotal			\$ 9.065,00
Campaña promocional de recordación de marca	Q2, Q4	Elaboración de presentación interactiva para ser enviada a compradores actuales y potenciales	1	\$ 135,00	\$ 135,00
		Elaboración de tarjetas personales	1000	\$ 0,55	\$ 550,00
		Diseño e impresión de catálogo de producto para entregar a distribuidores	200	\$ 30,00	\$ 6.000,00
		Subtotal			\$ 6.685,00
Medios digitales	Q2, Q4	Promoción de la marca en medios digitales y redes sociales	2	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00
	Q1, a Q4	Actualización de página web trimestralmente	4	\$ 50,00	\$ 200,00
	Q1	Incorporación de códigos QR al producto	1	\$ 75,00	\$ 75,00
		Subtotal			\$ 10.275,00
				TOTAL AÑOS 2, 3, 4	\$ 35.950,00

Presupuesto de gastos de marketing					
Etapa del ciclo de vida		Madurez			
Tiempo del proyecto		Año 5			
Programación		Descripción	Número	Precio unitario	Precio total
Gira Promocional	Q1, Q3	Viaticos Jefe de Ventas viaje a Francia por 1 semana	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
		Brochure valores agregados, renovación de marca y producto (Impreso a full color en papel couché tamaño A4, 4 páginas completas, incluye costo diseño)	250	\$ 0,65	\$ 162,50
		Subtotal			\$ 6.162,50
Medios digitales	Q1, Q3	Promoción de la marca en medios digitales y redes sociales	2	\$ 5.500,00	\$ 11.000,00
	Q2, Q4	Actualización de página web semestralmente	2	\$ 75,00	\$ 150,00
	Q1, a Q4	Diseño, elaboración y envío de mailings animados	24	\$ 95,00	\$ 2.280,00
	Q2	Elaboración de paneles interactivos para incorporarlos en puntos de venta	6	\$ 350,00	\$ 2.100,00
	Q1	Incorporación de banners en páginas web dirigidas al segmento	1	\$ 75,00	\$ 75,00
		Subtotal			\$ 15.605,00

Medios impresos	Q2,Q3	Elaboración de brochures informativos acerca de los beneficios de la fruta, a ser entregado en ferias alimenticias y promoción en ferias comerciales	800	\$	1,12	\$ 896,00
	Q4	Anuncio en revistas de interes alimenticio (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 3 revistas en cada trimestre del año	12	\$	950,00	\$ 11.400,00
Subtotal						\$ 12.296,00
Material publicitario	Q1,Q4	Obsequios - gimmicks de la marca (maletas, esferos, camisetas, agendas) para los distribuidores del producto	200	\$	35,00	\$ 7.000,00
	Subtotal					
Estudio de mercado	Q2	Determinación de amplicación de mercados a diferentes ciudades de Europa y aceptación de conservas de otro tipo de frutas	1	\$	5.000,00	\$ 5.000,00
	Subtotal					
TOTAL AÑO 5						\$ 46.063,50

ANEXO 8: DISEÑOS

	C	M	Y	K	R	G	B
	0	0	0	0	255	255	255
	0	0	0	100	35	31	32
							
	1.95	0.78	61.33	0	254	240	130
	27.34	41.02	100	4.3	184	143	46
	24.22	37.11	85.55	1.95	194	154	70
	5.47	3.13	46.88	0	243	233	157
	17.97	25	70.31	0	213	183	104



ETIQUETA FRONTAL
2.5cm X 5.5cm

Exotique

LE FRUIT DU
DRAGON
AU SIRÔP



ETIQUETA SUPERIOR
3cm X 3cm



Valeurs nutritionnelles
pour une portion de 250g

Energie (kCal)	80 kCal
Protéines	1.05g
Lipides	0.125g
Glucides	21.275g
Fibres	2.5g
Eau	226.9g
Alcool	0g
Cendres	0.65g

Vitamines et assimilés
Minéraux et
oligo-éléments
Autres constituants

*INGRÉDIENTS ISSUS
DE L'AGRICULTURE
BIOLOGIQUE

100% FRUIT BIO

ETIQUETA POSTERIOR
2.5cm X 5.5cm

ANEXO 9: ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados con financiamiento, Escenario normal

ESTADO DE RESULTADOS					
Escenario NORMAL					
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 331.841,74	\$ 389.904,98	\$ 426.513,78	\$ 466.559,84	\$ 510.365,89
Costo de ventas	\$ 203.572,19	\$ 219.684,48	\$ 238.726,98	\$ 251.739,72	\$ 290.026,20
Utilidad bruta	\$ 128.269,55	\$ 170.220,50	\$ 187.786,80	\$ 214.820,13	\$ 220.339,69
Depreciaciones	\$ 9.323,23	\$ 9.323,23	\$ 9.323,23	\$ 8.223,90	\$ 9.323,23
Amortizaciones	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Intereses	\$ 5.157,50	\$ 4.205,15	\$ 3.157,10	\$ 2.003,73	\$ 734,45
Total Gastos	\$ 14.630,73	\$ 13.678,38	\$ 12.630,33	\$ 10.377,63	\$ 10.207,68
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 113.638,82	\$ 156.542,11	\$ 175.156,47	\$ 204.442,50	\$ 210.132,01
Participación laboral 15%	\$ 17.045,82	\$ 23.481,32	\$ 26.273,47	\$ 30.666,37	\$ 31.519,80
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 96.593,00	\$ 133.060,80	\$ 148.883,00	\$ 173.776,12	\$ 178.612,21
Impuesto a la Renta 22%	\$ 21.250,46	\$ 29.273,38	\$ 32.754,26	\$ 38.230,75	\$ 39.294,69
Utilidad Liquida	\$ 75.342,54	\$ 103.787,42	\$ 116.128,74	\$ 135.545,38	\$ 139.317,53
Política de Reinversión	\$ 22.602,76	\$ 31.136,23	\$ 34.838,62	\$ 40.663,61	\$ 41.795,26
Dividendos	\$ 52.739,78	\$ 72.651,19	\$ 81.290,12	\$ 94.881,76	\$ 97.522,27

ANEXO 10: BALANCE GENERAL

Balance General Apalancado, resultados 5to año.

Balance General Apalancado			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 376.883,88	PASIVOS CORRIENTES	\$ 13.899,49
Caja/Bancos	\$ 226.088,83	Interes Préstamo	\$ 13.899,49
Cuentas por Cobrar	\$ 150.795,05		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 12.828,16	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ (0,00)
Instalaciones	\$ 5.000,00	Préstamo	\$ (0,00)
Depreciación	\$ 1.250,00		
Vehículo	\$ 32.990,00		
Depreciación	\$ 32.990,00		
Maquinaria y equipo	\$ 12.347,00		
Depreciación	\$ 6.173,50		
Muebles y enseres	\$ 1.412,00		
Depreciación	\$ 706,00		
Equipos de computación	\$ 3.297,99		
Depreciación	\$ 1.099,33	TOTAL PASIVOS	\$ 13.899,49
(-) Depreciación acumulada	\$ 42.218,83	Capital Social	\$ 114.568,80
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 7.315,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 268.558,75
Gastos preoperacionales	\$ 7.315,00	Dividendos	\$ 97.522,27
Gastos Amortizables	\$ 750,00	Política de Reinversión	\$ 171.036,48
(-) Amortización acumulada	\$ 750,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 383.127,55
TOTAL ACTIVOS	\$ 397.027,04	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 397.027,04

ANEXO 11: FLUJO DE CAJA

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS - Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 331.841,74	\$ 389.904,98	\$ 426.513,78	\$ 466.559,84	\$ 510.365,89
Costo de ventas		\$ 203.572,19	\$ 219.684,48	\$ 238.726,98	\$ 251.739,72	\$ 290.026,20
Costo fijo		\$ 126.024,68	\$ 134.855,91	\$ 145.933,72	\$ 150.233,95	\$ 178.989,89
Costo Variable		\$ 77.547,51	\$ 84.828,57	\$ 92.793,26	\$ 101.505,77	\$ 111.036,31
Gasto Amortizaciones		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Gasto Depreciaciones		\$ 9.323,23	\$ 9.323,23	\$ 9.323,23	\$ 8.223,90	\$ 9.323,23
EGRESOS		\$ 213.045,42	\$ 229.157,71	\$ 248.200,21	\$ 260.113,62	\$ 299.499,43
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 118.796,32	\$ 160.747,27	\$ 178.313,57	\$ 206.446,23	\$ 210.866,46
Gasto Intereses		\$ 5.157,50	\$ 4.205,15	\$ 3.157,10	\$ 2.003,73	\$ 734,45
UTILIDAD PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 113.638,82	\$ 156.542,11	\$ 175.156,47	\$ 204.442,50	\$ 210.132,01
Participación Laboral (15%)		\$ 17.045,82	\$ 23.481,32	\$ 26.273,47	\$ 30.666,37	\$ 31.519,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 96.593,00	\$ 133.060,80	\$ 148.883,00	\$ 173.776,12	\$ 178.612,21
Impuesto a la renta (22%)		\$ 21.250,46	\$ 29.273,38	\$ 32.754,26	\$ 38.230,75	\$ 39.294,69
UTILIDAD NETA		\$ 75.342,54	\$ 103.787,42	\$ 116.128,74	\$ 135.545,38	\$ 139.317,53
(+) Depreciaciones		\$ 9.323,23	\$ 9.323,23	\$ 9.323,23	\$ 8.223,90	\$ 9.323,23
(+) Amortizaciones		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 63.111,99					\$ 3.297,99
(+) Valor de rescate						\$ 12.828,16
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 81.667,40					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 81.667,40
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (144.779,39)	\$ 84.815,77	\$ 113.260,65	\$ 125.601,97	\$ 143.919,28	\$ 239.988,33
Prestamos (+) Crédito CFN	\$ 57.911,76					
Pagos (-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 9.476,44	\$ 10.428,78	\$ 11.476,83	\$ 12.630,21	\$ 13.899,49
FLUJO CAJA INVERSION	\$ (86.867,63)	\$ 75.339,33	\$ 102.831,87	\$ 114.125,13	\$ 131.289,07	\$ 226.088,83

ANEXO 12: CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS					
Nómina	\$ 5.223,32	\$ 5.783,14	\$ 6.603,02	\$ 6.853,75	\$ 8.295,15
Servicios básicos	\$ 313,50	\$ 326,67	\$ 340,39	\$ 354,68	\$ 369,58
Gastos arriendo y suministros	\$ 1.280,00	\$ 1.333,76	\$ 1.389,78	\$ 1.448,15	\$ 1.508,97
Gastos de exportación	\$ 766,40	\$ 798,59	\$ 832,13	\$ 867,08	\$ 903,50
Gasto publicidad y promoción	\$ 2.621,30	\$ 2.995,83	\$ 2.995,83	\$ 2.995,83	\$ 3.838,63
COSTOS VARIABLES					
Costo variable	\$ 6.462,29	\$ 7.069,05	\$ 7.732,77	\$ 8.458,81	\$ 9.253,03
<i>Total gastos mensuales</i>	\$ 16.666,82	\$ 18.307,04	\$ 19.893,91	\$ 20.978,31	\$ 24.168,85
No. de meses	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
Capital de trabajo	\$ 81.667,40	\$ 89.704,50	\$ 97.480,18	\$ 102.793,72	\$ 118.427,37

Estructura de capital

	Apalancado	A	Desapalancado	D
Deuda	\$ 57.911,76	40,00%	\$ -	0%
Capital Propio	\$ 86.867,63	60,00%	\$ 144.779,39	100%
Inversión total	\$ 144.779,39	100%	\$ 144.779,39	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago interés anual	\$ 5.157,50	\$ 4.205,15	\$ 3.157,10	\$ 2.003,73	\$ 734,45
Amortización de capital anual	\$ 9.476,44	\$ 10.428,78	\$ 11.476,83	\$ 12.630,21	\$ 13.899,49

Monto del Crédito	\$ 57.911,76
Tasa de interés (mensual)	10,05%
Número de pagos (mensuales)	60
Cuota mensual	\$1.219,49

ANEXO 13: RAZONES FINANCIERAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente = $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	\$14,83	\$18,79	\$18,86	\$19,28	\$25,17
Prueba Ácida = $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	\$14,83	\$18,79	\$18,86	\$19,28	\$25,17
ROI = $\frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$	47%	63%	70%	82%	84%

ROA	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$	=	53%	57%	61%	67%	50%	
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	=	50%	48%	48%	49%	34%	
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de las CxC	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}}$	=	4,11	3,38	3,38	3,38	3,38	
Rotación CxC días	=	$\frac{360}{\text{Rotación de CxC}}$	=	88	106	106	106	106	