



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PIÑA
DESHIDRATADA HACIA ESTADOS UNIDOS



AUTOR

NICOLE MESALINA CARTULAR MONTALVO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PIÑA
DESHIDRATADA HACIA ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía
Edmundo Cortez

Autora
Nicole Mesalina Cartular Montalvo

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“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.”

Edmundo Francisco Cortez Granda

MBA

1712442399

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Eduardo Vicente Gallegos Chávez

1704951894

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Nicole Mesalina Cartular Montalvo

1714023759

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, analizó la viabilidad del plan de negocios de producción y exportación de piña deshidratada, en el mismo se tomó en cuenta factores como son las fuerzas de Porter, las cuales ayudaron a analizar la industria. De igual manera se utilizó PESTEL para el análisis del entorno de los dos países Ecuador y Estados Unidos. Adicionalmente, se estudió la oportunidad del negocio y dio de conclusión que es viable, ya que actualmente se incentiva mucho a una alimentación sana e inclusive se han realizado programas para incentivar el consumo de frutas y verduras en la dieta diaria.

Se determinó que el producto va a tener gran aceptación en el mercado, considerando que es de gran atractivo para los consumidores por sus grandes beneficios en la salud. Así mismo por su facilidad de consumo y su largo tiempo de caducidad.

En cuanto al análisis financiero, se determinó que es factible implementar el proyecto debido al hecho de que dio un VAN positivo y una tasa interna de retorno más alta que la tasa de descuento, lo que significa que el proyecto podría llevarse a cabo. Además, se obtiene utilidad desde el primer año, por lo tanto esto beneficia a la empresa.

ABSTRACT

This degree work analyzes the feasibility of the business plan of production and export of dried pineapple, in the same it take into account factors such as porter forces, which helped analyze the industry. Similarly PESTEL was used for analysis the environment of the two countries Ecuador and The United States. In addition, it was studied the business opportunity and gave the conclusion that it is feasible. Currently it encourages healthy eating and even programs have been made to encourage consumption of fruits and vegetables in the daily diet.

It was determined that the product will have great acceptance in the market, considering that is very attractive to consumers for their great health benefits. Also for ease of use and long shelf life.

Regard to the financial analysis, It determined that it is feasible implement the project due to the fact that it gave a positive NPV and an Internal rate of return higher than the discount rate, which means that the project could be performed. Additionally, from the first year profit is obtained, so it benefit the company.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. Análisis entornos	4
2.1 Análisis del entorno externo	4
2.1.1 Entono externo	5
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)	14
3. Análisis del cliente	21
3.1 investigación cualitativa y cuantitativa e inteligencia de mercado	21
4. Oportunidad de negocio	28
4.1 Oportunidad de negocio	28
5. Plan de marketing	31
5.1 Estrategia general de marketing	31
5.1.2 Propuesta de valor.....	33
5.2 Mezcla de marketing.....	33
6. Propuesta filosófica y estructura organizacional.....	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.2 Plan operacional	41
6.3 Estructura organizacional	44
7. Evaluación financiera	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	47
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	54

8. Conclusiones generales	55
Referencias	57
Anexos	66

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

La piña deshidratada es un producto sin explotar. Es un producto muy diferente del tradicional, una alternativa llamativa que facilita el consumo y aumenta el tiempo en el cual se lo puede consumir. Además, la piña deshidratada mantiene su sabor y sus propiedades, por lo tanto cumple la misma función que la piña fresca.

De igual manera, con este producto se evita los pasos comunes que requiere una piña fresca. De este modo se capta la atención de los consumidores.

En Estados Unidos se está generando conciencia sobre el deporte y la salud, por lo tanto la piña deshidratada está cumpliendo la misma función de la fruta en sí, pero tomando en cuenta que es una manera más práctica y fácil de consumirla.

De todos los países en el mundo que consumen piña fresca o seca, Estados Unidos es uno de los principales consumidores con un 28,73% en el 2015 (Trademap, 2015). Se debe tomar en cuenta que la oportunidad es alta y que se tiene un mercado muy extenso, ya que las frutas son muy apreciadas en este mercado (Proecuador, 2011).

Las exportaciones de piña en el 2013, fueron de 25.628 millones de dólares y de 52.068 toneladas, de las cuales 1.547 millones de dólares fueron destinados hacia Estados Unidos (Banco Central del Ecuador, 2013).

La ventaja que se tiene con esta fruta es que se produce todo el año. Otra ventaja fundamental sobre la exportación de la piña deshidratada hacia Estados Unidos es que hay una gran cantidad de inmigrantes latinos, en el 2011 eran 21.2

millones lo que representó el 52.6% del total de inmigrantes, los latinos tienden mucho al consumo de frutas, por lo tanto al ingresar al mercado una fruta que es de fácil consumo y que ellos conocen, va a ser muy aceptada (Cervantes, 2012).

Tabla 1. Exportaciones de piña fresca o seca de Ecuador hacia Estados Unidos

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América		
		Valor \$ en el 2013	Valor \$ en el 2014	Valor \$ en el 2015
0804300000	Piñas "ananas", frescas o secas	1.471	1.958	2.979

Adaptado de: Trademap

Por lo anterior la idea de exportación de piña a Estados Unidos es muy buena.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Factibilidad para la producción y exportación de piña deshidratada, para ingresar en el mercado estadounidense.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno de la industria.
- Realizar una inteligencia de mercado de Estados Unidos, como país de destino, con el fin de conocer la disposición de compra, gustos y preferencias de los consumidores.
- Elaborar un plan de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes y generar estrategias de posicionamiento.
- Identificar personal apto y determinar los requerimientos técnicos y físicos para la producción y exportación de la piña deshidratada.

- Desarrollar un análisis financiero y económico para determinar si el proyecto resulta factible o no.

2. Análisis entornos

2.1 Análisis del entorno externo

Ver Anexo 2. (Matriz EFE)

Las oportunidades que se presentan son:

- Fácil acceso a créditos hacia pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. El CFN hizo el programa “fondo de garantía” el cual dispone de 170 millones de dólares los cuales están destinados a los créditos a pequeñas y medianas empresas (El emprendedor, 2014).
- Incremento del PIB agrícola en un 6%. La superficie cosechada de piña creció en 6,4% del 2005 al 2010. En el 2011, se exportaron 88.713 toneladas aproximadamente, mientras que en 2010, la cifra fue de 57.380 (Líderes, 2015). La producción nacional de piña en el año 2014 aumentó en 3,66% con respecto al año 2012. Este incremento influyó a que las exportaciones aumenten en 10,20% (Sinagap, 2014).
- Gran cantidad de proveedores de piña en la mayor parte del Ecuador.
- Existencia de políticas que favorecen el desarrollo del comercio exterior en Ecuador, como por el ejemplo el 0% de aranceles al ingreso de frutas (Proecuador, 2015).

Las amenazas que se presentan son:

- Aumento de la competencia en el mercado, por ingreso de nuevos participantes en la misma área.
- Imposición de aranceles en productos para la exportación como por ejemplo las frutas.
- Inestabilidad por la implementación de nuevas normas, leyes, regulaciones en el área de comercio exterior.
- Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

La ponderación obtenida en la matriz EFE es de 3,22, lo que nos indica que podemos aprovechar las oportunidades minimizando las amenazas.

2.1.1 Entono externo

Análisis PEST EE.UU

Político

Estados Unidos es una república federal constitucional basada en una democracia representativa, con separación de poderes entre las ramas del gobierno. Se forma de 50 estados que tienen autogobierno y son entidad política semisoberana. La "Ley sobre Estándares Laborales", las leyes del Distrito de Columbia, 29 U.S.C. 207 y el Código de D.C. 36-220 establecen dentro del Distrito, la obligación de los empleadores de pagarle a sus empleados el sueldo mínimo (OAS, 2016).

El gobierno de Estados Unidos, apoya a la pequeña empresa más allá de sus fronteras por medio de sus inversiones en los Bancos Multilaterales para el Desarrollo (BMD). Los Bancos Multilaterales incluyendo al Banco Mundial, y los bancos regionales de desarrollo trabajan con el fin de fortalecer el entorno empresarial en los países en desarrollo, para que las PYMES puedan crecer y prosperar. Al fomentar las PYMES en todo el mundo, se crean puestos de trabajo y esta es una manera para sacar a millones de personas de la pobreza extrema, ubicarlas en la clase media y estimular el crecimiento económico (IIP digital, 2014). Si la empresa se instalará en Estados Unidos podría beneficiarse de esto, pues es un gran incentivo para pequeñas y medianas empresas.

La SBA (Administración de pequeñas empresas de los Estados Unidos) es la encargada de administrar programas de préstamos con organizaciones del sector privado. Los programas de préstamos cubren necesidades como la prestación del capital para empezar o expandir una pequeña empresa, fondos para la construcción o compra de terreno y los micropréstamos. Esta da la opción

de extender los plazos de pago para que sean más cómodos (Gobierno USA, 2016).

Los Estados Unidos aumentaron en el 2014 sus compras de frutas y hortalizas según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

La administración del ex Presidente Barack Obama trabajó duro para reforzar en el público decisiones sobre su alimentación diaria en los colegios, en el hogar y en sus comunidades (USDA, 2014).

En el 2010, nuevas iniciativas nacionales como la campaña ¡A moverse! y nuevos estándares nutricionales en las escuelas respaldan una alimentación saludable. Lo cual inculca a que se consuman frutas y vegetales. Estados Unidos al fomentar la alimentación sana, ayuda a las empresas, pues el fin es ingresar a su mercado (CDC, 2015).

En conclusión, Estados Unidos apoya a pequeñas y medianas empresas con sus programas de préstamos y sus facilidades de pagos, además están enfocados en hacer campañas para fomentar el consumo de una dieta más saludable.

Económico

Tabla 2. Balanza comercial Estados Unidos
2015

Estados Unidos	Ultima	Anterior	Mayor	Menor	Unidad
Exportaciones	181497.00	182210.00	197759.00	772.00	Millones de dólares
Importaciones	224854.00	224590.00	240524.00	577.00	Millones de dólares
Balanza Comercial	-43357.00	-42370.00	1946.00	-67823.00	Millones de dólares

Adaptado de: Trading economics

Estados Unidos tiene una balanza comercial negativa, ya que importa más de lo que exporta, lo cual resulta en una balanza deficitaria.

Las importaciones de frutos secos en Estados Unidos, durante el 2007 al 2010, tuvieron una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) del 4,8%, de 2.227 millones de dólares en el 2007 a 2.564 millones de dólares en el 2010 (Proecuador, 2011).

Tabla 3. Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador.
Producto: 080430 piñas, frescas o secas.
2013 a 2015

Código del producto	Descripción del producto	Estados unidos importa desde Ecuador		
		Valor \$ en 2013	Valor \$ en 2014	Valor \$ en 2015
0804304000	Piñas frescas o secas, no reducidas en tamaño, en cajas u otros paquetes	2.643	3.139	4.173
0804302000	Piñas frescas o secas, no reducidas en tamaño, al por mayor	0	0	157
0804306000	Piñas frescas o secas, reducidas en tamaño	46	27	0

Adaptado de: Trademap

Estados Unidos es la principal economía del mundo, en el 2014 su crecimiento económico alcanzó 2,2%. El crecimiento llegó a 3,4% en el 2015 gracias a la debilidad de las tasas de interés, al dinamismo en la creación de trabajos y al bajo endeudamiento de los hogares. El PIB del 2014 fue de 17.348.075 millones de dólares (Banco Mundial, 2015). En el 2014 se registró un déficit en la Balanza comercial de 786.187,8 millones de dólares, un 4,51% de su PIB, superior al registrado en 2013, que fue de 752.395,4 millones de dólares, el 4,49% del PIB, esto fue por un incremento de las importaciones superior al de las exportaciones. (Datosmacro, 2014). El IPC (índice de precios al consumidor) en marzo de 2016 fue de 0,835% (Global rates, 2016). Estados Unidos importa más de lo que

exporta, por lo tanto esto da una ventaja a la empresa, también se debe considerar que se ha incentivado mucho más el consumo de frutas por el tema de la salud, esto genera una ventaja significativa en la realización de este proyecto.

En febrero del 2010 Michelle Obama creó el programa “A moverse” con el fin de reducir la obesidad principalmente en los niños, en este se incentiva a que tengan una vida sana. Una de las recomendaciones que se menciona es que los niños deben comer cinco frutas y cinco vegetales al día, y comidas bajas en grasa y azúcar, de esta manera se busca que los niños estadounidenses tengan un mejor nivel de vida y no sufran de padecimientos como la obesidad (Lets move, 2016).

Esto ayuda a la industria, ya que al promoverse estos programas incentivan el consumo de frutas lo cual es muy beneficioso, ya que se importaría más frutas a los Estados Unidos.

Concluyendo, Estados Unidos tiende a la importación de frutas, por ende esto es beneficioso para el proyecto. Adicionalmente los programas incentivados por Michelle Obama se han puesto en marcha y las personas están tomando mayor conciencia sobre su salud.

Social

La tasa de desempleo en Estados Unidos fue de 5,5 % en el 2015, lo que quiere decir que cuenta con más mano de obra disponible, lo que se traduce en algo beneficioso para las empresas, pero en algo perjudicial para la economía (Portafolio, 2015).

La Agencia de Protección Ambiental (EPA, por su sigla en inglés) protege la salud de los seres humanos, el medio ambiente y los recursos naturales. Previene y controla la contaminación del aire y el agua mediante el desarrollo de estándares para la calidad del aire y las emisiones de automóviles, programas para asegurar la limpieza del agua e información sobre la salud ambiental.

Estados Unidos contaba en el 2015 con una población de 321.410.000 personas (United States Census, 2014).

Para concluir, Estados Unidos consume frutas frescas y secas, esto es beneficioso para la industria ya que las ventas aumentan, y esto es una gran ventaja para las empresas exportadoras.

Tecnológico

El auge de Internet en Estados Unidos ha invadido todas las facetas de la vida de los norteamericanos, el 84,2% de estadounidenses utilizan internet. Además, el consumo de energía es de 13.246 kWh per cápita. Y el comercio electrónico alcanzó 278.9 mil millones de dólares en el 2015 (Indexmundi, 2011)

El hecho de que se cuenten con tantos estadounidenses que ocupan el internet, da una ventaja considerable porque así se dará más información sobre la comida sana, y de esta manera se incentivará el consumo de las frutas frescas y secas con sus valores nutricionales. Además de conocer más a fondo sobre las empresas que ingresan al mercado.

Análisis PEST Ecuador

Político

“Ecuador es un estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada” (Asamblea Nacional, 2016).

Ecuador es el primer país de América en declararse constitucionalmente libre de cultivos y semillas transgénicas. Se debe tener una identificación y etiquetado en cada producto, para proporcionar la información adecuada y real al consumidor.

El 15 de abril del 2014 el CFN (Corporación Financiera Nacional) realizó un proyecto llamado “Fondo de Garantía”, en el cual se da financiamiento a

pequeñas y medianas empresas disponiendo un monto de 170 millones de dólares. Adicionalmente en el Programa Progresar está integrado el proyecto “Activos Fijos y Capital de Riesgo”, en el cual el préstamo puede ser de 50 mil hasta 25 millones de dólares. Los plazos son de hasta 15 años, con un período de gracia de dos, y una tasa de interés anual de 6,9% (El emprendedor, 2014).

El gobierno implementó el programa Exporta Fácil y con el apoyo del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), los artesanos, micro, pequeñas y medianas empresas pueden incrementar sus ingresos enviando sus productos al extranjero con un servicio ágil, efectivo, simplificado y a bajos costos. El principal propósito de este programa es incentivar la producción nacional, y por medio del mercado mundial dar a conocer la calidad de los productos ecuatorianos (Proecuador, 2015).

Los requisitos para exportar hacia Estados Unidos son:

1. Contar con RUC (Registro Único del Contribuyente) otorgado por el SRI (Servicio de Rentas Internas), indicando actividad económica que va a realizarse.
2. Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por entidades como el Banco Central o Security Data.
3. Registrarse como exportador en Ecuapass, donde se actualizan datos en la base, se crea un usuario y contraseña, se acepta las políticas de uso y se registra la firma electrónica (Proecuador, 2014).

En resumen, esto principalmente es un gran apoyo para todas las PYMES, ya que se está dando esta ayuda para poder implementar estos nuevos proyectos de emprendimiento. Asimismo los requisitos para la exportación son realmente fáciles y accesibles.

Económico

El PIB de Ecuador en el 2014, fue de 100.917.372 millones de dólares. La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento del 1,0% en el segundo trimestre de 2015, comparado con el mismo período del año anterior. La economía no

petrolera, es la que sostiene el crecimiento económico durante 22 trimestres consecutivos, en su variación inter-anual. En el segundo trimestre de 2015, el valor agregado bruto No Petrolero se incrementó en 2,4% (Banco Central del Ecuador, 2015).

Las variables macroeconómicas, como el gasto de consumo final de los hogares, el gasto de consumo final del gobierno, y las exportaciones fueron las que contribuyeron al crecimiento de 1,0% del PIB. Adicionalmente el índice de inflación, en enero del 2016 fue del 3,09 % (Banco Central del Ecuador, 2015).

El PIB agrícola, tuvo un incremento del 6% en el 2013, el cual contribuyó al crecimiento del PIB total con un 0,43%. Y el crecimiento del FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo) del sector agrícola fue de 9% (Proecuador 2014).

El IPC (Índice de Precios al Consumidor) en enero del 2016 fue del 3,7% (Datosmacro, 2015).

La economía petrolera ha decaído notablemente, es por esto que al ingresar a la agricultura se está generando ingresos para la economía, por lo tanto es totalmente rentable y bueno para el PIB ecuatoriano.

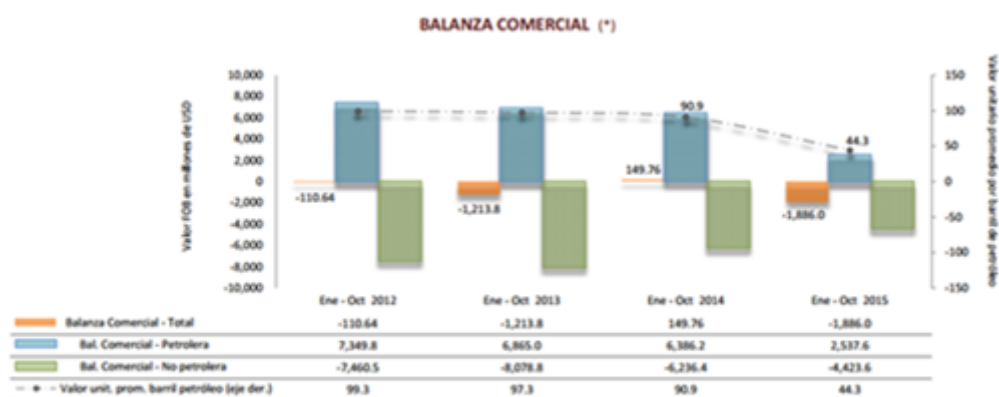


Figura 1. Balanza Comercial de Ecuador
Tomado de: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial es deficitaria con 1.886 millones en el 2015, lo cual quiere decir que se ha importado más de lo que se ha exportado. Actualmente, el

gobierno está incentivando a la exportación de productos agrícolas al extranjero. Las exportaciones agropecuarias en los últimos 8 años crecieron del 30% en 2007 al 38% en 2014 (PPelverdadero, 2015).

En conclusión, la exportación y el sector agrícola son grandes fuentes de ingresos para el país, estos han ido aportando al PIB ecuatoriano.

Social

Ecuador tuvo una tasa de desempleo del 4,77% en diciembre del 2015, en comparación al 3,80% que alcanzó en diciembre del 2014 (INEC, 2016). Lo que es bueno para las empresas, ya que tienen mano de obra disponible, en cuanto al país esto es malo porque afecta a la economía.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, está impulsando a que las personas tengan hábitos saludables en su alimentación, hagan ejercicio y que acudan a controles preventivos (El tiempo, 2016). Por ende empresas que ofrecen productos saludables van a tener gran acogida.

Ecuador posee una gran variedad de frutas no tradicionales dentro de su oferta exportable, esto es por la posición geográfica en la que se encuentra ubicado y también por la existencia de microclimas que hacen que la producción sea de excelente calidad. Los principales productos son mango, piña, papaya hawaiana, maracuyá, granadilla, pitahaya, uvilla, limón tahití, guayaba, aguacate (hass) (Proecuador, 2015).

Concluyendo, el Ministerio de Salud Pública está incentivando el consumo de frutas y verduras en la alimentación diaria de los ecuatorianos. Ecuador es un país privilegiado por su ubicación geográfica, por ende tiene una gran variedad de frutas.

Tecnológico

En Ecuador si se dispone de la maquinaria necesaria para la realización de la deshidratación de frutas. Uno de los hornos es un “Deshidratador Industrial De Alimentos Stx International”. También se dispone de The Sausage Maker que es un horno semi-industrial.

El uso de Internet en Ecuador se incrementó en 3,3 puntos con un 29% en el 2010, frente al 25,7% del 2008, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) y el (INEC) Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010).

Es decir, en el Ecuador el uso del internet ha crecido notablemente. También se debe mencionar que en Ecuador se dispone de la maquinaria necesaria para la deshidratación de las frutas.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

Este capítulo contiene el entorno de la empresa, en el cual se va hablar específicamente sobre el cultivo de piña que según la Clasificación Central de Productos (CPC) se lo clasifica en la partida 01310.30 – PIÑAS (ANANA) FRESCA O SECA y según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se lo clasifica:

- Categoría de tabulación: A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- División: 01 - Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas
- Grupo: 012 - Cultivo de plantas perennes
- Subgrupo: 0122 - Cultivo de frutas tropicales y subtropicales
- **Clase: 0122.04 - Cultivo de piñas**

La participación del sector Agropecuario a la Economía Nacional del Ecuador fue del 8% en los años del 2011 al 2014, lo que quiere decir que hubo un crecimiento interanual del 4% (Monteros & Salvador, 2015).

“El PIB Agropecuario representa el 9.27% del PIB Nacional con un crecimiento del 2.76%, comparando el 1er trimestre versus el 2do trimestre del 2016” (Sinagap, 2016).

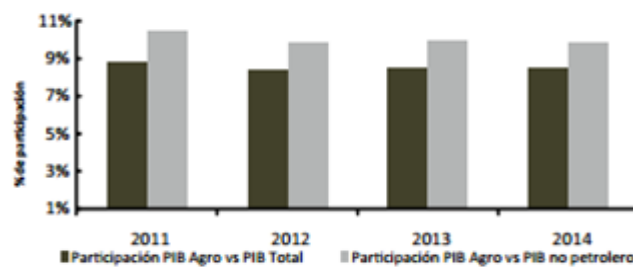


Figura 2. Participación del PIB Agropecuario
Tomado de: Banco Central del Ecuador

Estados Unidos

NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA): Alto

Hay probabilidad de que ingresen nuevos participantes, ya que la industria es bastante grande y es una de las más importantes; los principales líderes en la producción de alimentos en los Estados Unidos son: PepsiCo con ingresos de \$44.3 mil millones, seguida de Coca-Cola company con ingresos de \$31 mil millones y Dole Food Company con ingresos aproximadamente de \$6.8 mil millones, todo esto en el 2009 (Robertson, 2010).

Se debe tomar muy en cuenta los requisitos que tienen que cumplir los alimentos para que ingresen hacia Estados Unidos como son: control sanitario de los alimentos de origen no animal, control fitosanitario, etiquetado de productos alimenticios, productos de producción ecológica, certificado de origen y calidad (Proecuador, 2011).

Concluyendo, ingresar a la industria alimenticia es difícil ya que hay varias barreras, en cuanto a la piña deshidratada no es tan sencillo el ingreso al mercado, ya que se debe tener un capital aproximado de \$100 mil, y lo más importante se debe cumplir todos los requisitos impuestos para de esta manera poder ingresar al mercado.

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS): Alto

Hay varias frutas y vegetales que proporcionan beneficios para la salud, por lo tanto si hay una gran variedad de sustitos, hay una amplia gama de productos sanos que cumplen la misma función, la cual es proveer de los nutrientes que nos brindan.

Se debe tomar en cuenta que la piña deshidratada tiene varios sustitos como son las otras frutas deshidratadas y de igual manera las otras frutas frescas.

Concluyendo, hay varios productos que pueden cumplir la función de nutrir saludablemente, por ende si hay varios sustitos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: Alto

Hay gran cantidad de distribuidores y compradores, Estados Unidos es uno de los países que más consumen. Se dispone de varios distribuidores porque la industria alimenticia es una de las más grandes y más importantes del mundo. No hay tanto riesgo en cuanto a la negociación con los compradores por la gran cantidad de distribuidores.

Concluyendo existen varios distribuidores, y ya que la industria es tan extensa hay riesgo de que los compradores tengan o dispongan del control.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Bajo

Hay una gran cantidad de proveedores de alimentos ya que se sabe que Estados Unidos es uno de los países más consumistas, es por esta razón que hay varios proveedores de todo tipo de alimentos, los cuales buscan tener el control de la distribución.

En conclusión, como se dispone de tantos proveedores no hay ningún tipo de riesgo de que haya algún tipo de poder de proveedores, porque hay varios para elegir y esto es una ventaja porque hay una gran cantidad de productos.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD: Alto

La competencia en la industria de alimentos, es bastante alta porque hay una gran cantidad de distribuidores de alimentos, de productos y marcas. La industria de alimentos, es una de las más importantes, la cual es la encargada de alimentar a sus consumidores, y es por esto que grandes empresas buscan ser líderes en la industria alimenticia. Las empresas más grandes de comida y bebidas en el 2016, medidas según sus ingresos, utilidades, activos y valor de mercado fueron Nestle, Coca-Cola y Anheuser-Busch InBev. Nestle con \$92 mil millones en ingresos y \$9.4 mil millones en ganancias, Coca Cola registró \$43.5 mil millones en ingresos y \$7,3 mil millones en ganancias y Anheuser-Busch InBev con \$43.6 mil millones en ingresos y \$8.27 mil millones en ganancias (McGrath, 2016).

En conclusión, la competencia es muy grande, porque como se menciona anteriormente tienen ingresos y ganancias sumamente altos, la industria de alimentos es una de las más grandes.

Ecuador

NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA): Bajo

Hay probabilidad de ingreso de nuevos participantes, el CFN (Corporación Financiera Nacional) tiene un proyecto llamado “Fondo de Garantía” el cual se encarga de otorgar préstamos a pequeñas y medianas empresas, con el fin de impulsar la industria alimenticia, se debe tomar en cuenta que se deben cumplir con los requisitos como un Plan de negocios, si la suma es de hasta \$300.000 y si la suma es superior, se requiere un proyecto de viabilidad para poder acceder a estos préstamos (CFN, 2016).

Para que una empresa de producción y exportación sea rentable se necesita un monto aproximado de \$100 mil, si no se dispone del capital se puede recurrir a estos préstamos del CFN.

En cuanto a la piña, puede haber ingreso de nuevos competidores, pero no es tan probable porque se necesita una inversión aproximada de \$100 mil para poder ingresar al mercado, se debe tomar en cuenta que se necesita maquinarias para la realización del producto.

Concluyendo, es complicado ingresar al mercado pues se debe tener inversión, y si se requiere un préstamo y cumplir con los requisitos exigidos.

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS): Alto

En Ecuador, se dispone de gran variedad de frutas y vegetales que proporcionan beneficios para la salud, así como también varios otros productos, es por esto que hay una gran cantidad de sustitos. Se dispone de varios productos sanos los cuales están siendo fomentados para mantener la salud.

Se debe tomar en cuenta que la piña deshidratada tiene varios sustitos, como son las otras frutas deshidratadas, y de igual manera las otras frutas frescas, así como los vegetales y otros productos que cumplen la función de comer sano.

En conclusión, Ecuador tiene varios productos que pueden cumplir la función de tener una alimentación sana, por lo tanto si hay varios sustitos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: Medio

No hay mucho riesgo de que los compradores tengan el poder, pues se cuenta con varios distribuidores de alimentos en el Ecuador. Los compradores tienen varios productos para elegir. Se debe considerar que es un mercado con varios competidores.

En cuanto a la piña deshidratada no se cuenta con tantos distribuidores, porque es un producto nuevo e innovador y no muchas empresas se están dedicando a esto.

Por ende, hay gran cantidad de distribuidores lo cual disminuye el riesgo de control de los compradores.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Bajo

Es una industria en la que hay una alta oferta de productos, se dispone de varios distribuidores de los distintos alimentos, los productos se producen generalmente en varias provincias y hay gran variedad de los mismos, por ende se determina que no hay ningún tipo de poder de los proveedores.

En cuanto a proveedores de piña, en Ecuador la producción alcanzó 18.7 millones de toneladas en el 2014, representando el 23% de la cosecha mundial de frutas tropicales. Con una extensión cultivada de piña de aproximadamente 3.300 hectáreas, Ecuador exportó alrededor de \$28 millones (Barcia, 2013).

Las provincias en donde se cultiva la piña son Los Ríos, El Oro, Guayas, Pichincha, Santo Domingo, Esmeraldas y Manabí, pero las principales plantaciones se encuentran en las provincias de Los Ríos y Santo Domingo de Los Tsáchilas (Barcia, 2013).

En conclusión, ya que se dispone de tantos proveedores, no hay ningún tipo de riesgo de que haya algún tipo de poder de proveedores, hay varios para elegir y esto es una ventaja por la gran cantidad de productos existentes.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD: Alto

La competencia en la industria de alimentos es alta, porque hay una gran cantidad de distribuidores de alimentos. Como Corporación Favorita C.A. (Supermaxi) con una participación en el mercado de 48,02%, Corporación el Rosado S.A. (Mi Comisariato) con 28,69%, Tiendas Industriales Asociadas S.A. (TÍA) 13,95%, Dávila Corral Claybert & Asociados Cía. Ltda con 2,06%, todo esto en el año 2012 (SCPM, 2012).

Ecuador, cuenta con un clima que favorece la producción de una amplia gama de productos. La industria de alimentos es una de las más grandes y más

importantes, pues alimentarse es una necesidad básica, es por esto que las empresas buscan ampliar sus líneas de productos.

En cuanto a la piña, hay una gran cantidad de productores y distribuidores, esto se traduce en una gran competencia, específicamente hablando de la piña deshidratada no hay mucha competencia, ya que no se dispone de varias empresas que se dediquen a la producción de este producto.

En conclusión, hay gran competencia y todo el tiempo salen nuevos productos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

3. Análisis del cliente

La segmentación en la que se basó la investigación es en hombres y mujeres, de entre 20 y 64 años de edad, que consumen o conocen frutas deshidratadas, con un nivel social medio y alto.

3.1 investigación cualitativa y cuantitativa e inteligencia de mercado

Investigación Cualitativa

Entrevista a expertos

- **Datos del experto:**

Nombre: Ing. Daniel Arteaga

Experiencia: Ingeniero químico con 5 años de experiencia con alimentos, docente de química de alimentos desde hace 4 años.

Cargo: Docente Universidad de las Américas

Día de la entrevista: 28 diciembre 2015

- **Resultados**

Se concluyó que la mejor manera de producir la piña deshidrata es mediante los hornos especializados, que son unas cámaras con termostatos lo cual minimiza el tiempo de secado entre 4 a 16 horas es una forma óptima que permite producir en masas. La piña puede durar en podrirse entre 6 a 9 meses, según el secado y por el tipo de fruta, concluimos que la piña puede durar 1 año. Por lo tanto no vamos a tener pérdidas, ya que como mencionó el ingeniero estas tienen un período de duración bastante extenso. También se mencionó que la mejor maquinaria para producir en masa son los hornos industriales, que son cámaras con cuartos de congelación que tienen ventiladores y termostatos, lo cual va a facilitar el secado de la piña para su posterior empaque. En este proceso la fruta

deshidratada pierde vitamina C, pues cumple un proceso de secado pero no se pierde completamente, por lo tanto sigue siendo saludable y recomendable para la salud. Finalmente el consumo de cualquier tipo de fruta es beneficioso para la salud, por ende el brindar un producto que es accesible a cualquier hora del día sin estar preocupándose de que se pudra o se dañe, da una ventaja en el mercado.

- **Conclusiones:** La mejor herramienta para deshidratar la fruta es un horno especializado o industrial, el cual se demora menos tiempo y puede deshidratar una mayor cantidad de fruta. Además, en el proceso no se pierde gran cantidad de nutrientes.

- **Datos del experto**

Nombre: Delia Lara

Experiencia: 16 años en manejo de logística de exportación

Cargo: Asistente de Gerencia (empresa Protropic)

Día de la entrevista: 08 enero 2016

- **Resultados**

En conclusión, las frutas y vegetales no tienen restricciones para el ingreso al mercado estadounidense. Se utiliza un importador que es el encargado de la distribución del producto hacia supermercados, restaurantes y tiendas especializadas. Generalmente el medio de transporte para el envío de los productos es por barco. Adicionalmente un broker gana entre 2 a 5% del precio de la venta del producto. Aproximadamente el costo de todos los requisitos necesarios para la exportación, es por un contenedor de 20 pies entre \$2000 a \$3500. Finalmente no se tiene ningún control en la publicidad ya que se exporta con marca del cliente.

- **Conclusiones:** En Estados Unidos el porcentaje de ingreso a las frutas es del 0%, lo cual es beneficioso para la empresa. Adicionalmente el precio de envío de un contenedor es accesible.

Investigación cuantitativa

Focus Group

- **Resultados**

El día 07 de enero del 2016, se llevó a cabo el grupo focal que se realizó a 5 personas en donde se obtuvo los siguientes resultados: se les preguntó si conocen las frutas ecuatorianas y todos los concursantes respondieron que si conocen las frutas ecuatorianas, otra pregunta es; si les gustan e igualmente todos dijeron que sí. La tercera pregunta fue cuales son las frutas preferidas, tres respondieron que todas, uno la naranjilla y tomate de árbol. La siguiente pregunta fue si les gusta la piña y las respuestas fueron de dos personas que no les gusta y tres que sí. En la quinta se preguntó si han probado las frutas deshidratadas y las respuestas fueron afirmativas. También se les preguntó si les gusta las frutas deshidratadas y resultó que a dos participantes no les gusta las frutas deshidratadas, ya que las consideraban desagradables y tres comentaron que si les gusta, un participante añadió que principalmente consume las frutas cuando hace dieta, pues tienen varias vitaminas. Enfocándose en la piña les preguntamos si les gusta la piña deshidratada y obtuvimos que a dos no les agrada, a otros dos que si les gusta y otro comentó que nunca ha probado. En la octava pregunta se dijo que cuánto estarían dispuestos a pagar y se obtuvo un rango entre \$3 a \$5. La novena pregunta se trató del lugar en donde les gustaría adquirir la piña y se concluyó que los lugares fueron supermercados y tiendas nutricionistas. Adicionalmente, se pidió que eligieran entre tres nombres, y el nombre elegido fue Pinetropic. En la novena pregunta se mencionó de como quisieran enterarse del producto, la mayoría dijo que por internet, ya que es el medio con más fuerza actualmente. Y finalmente, se preguntó que marcas de

piñas han visto o consumido, y la más conocida es “Dole”, y la otra fue “Natural Valley”.

- **Conclusión**

Concluyendo, se pudo determinar que a los participantes les agrada y conocen la piña, adicionalmente algunos conocen las frutas deshidratadas y les gusta. También se determinó que varios conocen sus grandes valores proteínicos y estarían dispuestos a adquirir el producto, específicamente en supermercados.

Entrevistas a profundidad

Clientes potenciales

Se realizó una encuesta a dos clientes potenciales, los cuales ya consumen o les agrada las frutas deshidratadas.

- **Entrevista 1**

Nombre: Pablo Enríquez

Fecha de la entrevista: 21-02-2016

Se le preguntó si ha escuchado sobre la piña ecuatoriana, y respondió que sí que bastantes veces que inclusive el sabor y su calidad le parecen muy buenos, comentó que si sabe lo que son las frutas deshidratadas. También se le preguntó si sabía que las frutas deshidratadas tienen mayor tiempo de caducidad, contestó que no sabía sobre eso, en cuanto a si estaría dispuesto a consumir frutas deshidratadas comentó que sí, y específicamente si estaría dispuesto a consumir piña deshidratada igualmente dio una respuesta afirmativa. En cuanto al empaque comentó que le gustaría en tetrapack, porque le parece más higiénico, y de 150 gramos. Adicionalmente, sobre los colores dijo que quisiera que fuera blanco con un logotipo serio y no muy colorido. Indicó que le parece muy buena idea que se mencione en el producto “Hecho en Ecuador”, y que le gustaría encontrar el producto en cualquier supermercado con un precio entre \$2,50 y \$3,20.

- **Entrevista 2**

Nombre: Edwin Mera

Fecha de la entrevista: 22-02-2016

Él comentó que ha escuchado muchas veces sobre la piña ecuatoriana, y que su sabor y calidad le parecen muy buenos, y que es rica la fruta. Se preguntó si sabe sobre las frutas deshidratadas, y respondió que sí, conoce sobre sus beneficios, inclusive mencionó que conoce que tiene mayor tiempo de caducidad. En cuanto a si estaría dispuesto a consumir frutas deshidratadas respondió que sí, que las consume una vez a la semana, y estaría muy dispuesto a consumir piña deshidratada. Además, respondió que le gustaría que el empaque fuera en funda de plástico en una presentación de 150 gramos, que no tiene complicaciones con los colores del empaque. También alegó que le gustaría que el producto diga “Hecho en Ecuador”, y encontrarlo en supermercados y tiendas nutricionistas, y estaría dispuesto a pagar entre \$2,50 y \$3,35.

Inteligencia de mercados

- **Competencia**

En Estados Unidos si se conoce y consume las frutas deshidratadas. En cuanto a la competencia hay varias marcas que venden productos deshidratados, específicamente hablando de la piña tenemos que los principales competidores son: Dole con ingresos de \$4.246.708 en el 2012, Sunsweet con ingresos de \$277.786, Chiquita Brands International con ingreso de \$3.090.224 en el 2014 y Fresh Del Monte Produce Inc con ingresos de \$4.056.500 en el 2016 (Hoovers, 2016).

- **Participación**

Costa Rica exportó a Estados Unidos 534.685 miles de dólares de piña en el 2014. La compañía Dole es la segunda mayor productora mundial de piña fresca en todo el mundo, y la mayor productora y comercializadora de frutas frescas en

el mundo, por ende es la que más participación tiene en el mercado mundial (Top 5 of anything, 2008).

- **Consumo**

En cuanto al consumo de frutas deshidratadas en Estados Unidos tenemos que es del 2,4%, lo que quiere decir que de 4.980.126 personas que están entre una edad de entre 20 y 64 años de edad y que tienen un nivel social alto y medio, un total de 119.523 consumen frutas deshidratadas (PBH, 2014).

- **Presentación**

La presentación más popular de frutas deshidratadas es en un empaque individual, en bolsas plásticas de 100 a 250 gramos, en las bolsas se incluye el valor nutricional en la parte trasera del empaque (Walmart, 2015).

- **Medios de comunicación**

En cuanto a los medios de comunicación que se utilizan mayormente para la promoción del producto son internet, vallas publicitarias y televisión, ya que son los más efectivos y tienen un gran alcance.

- **Precio**

El precio promedio de venta del producto varía entre 2 a 5 dólares dependiendo de los gramos y de la marca. Generalmente un empaque de 150 gramos tiene como precio promedio \$3,50. (Walmart, 2015)

- **Disposición de compra**

Se sabe que el 2,4% consumen frutas deshidratadas, por lo tanto obtuvimos que 119.523 personas estarían dispuestas a consumir frutas deshidratadas (United States Census, 2014).

- **Frecuencia**

La frecuencia con la que se consume frutas en Estados Unidos es de una y media a dos tazas de fruta cada día (Healthy Day, 2015).

Encuesta sondeo

- **Resultados**

La encuesta está conformada por 11 preguntas opción múltiple, ver Anexo 3. Se realizó la encuesta a 10 personas que viven en Miami, Estados Unidos, de las cuales el 60% consume frutas deshidratadas y el 30% consume piña, el 70% restante consume otras frutas. Un 20% consume frutas deshidratadas 1 vez a la semana, y un 30% consume 2 veces a la semana. Solo un 40% conoce la piña ecuatoriana, pero el 100% estaría dispuesto a consumir la piña deshidratada. Un 50% eligió el empaque en funda, y el otro 50% el empaque en envase de plástico. Adicionalmente, el 50% eligió la funda de 150 gramos, y el 100% optó por pagar entre \$2 a \$3,50 por la misma. Finalmente el 90% prefirió adquirir el producto en supermercados, y el 100% si estaría dispuesto a consumir piña deshidratada ecuatoriana.

- **Conclusión**

En conclusión, todos los participantes estarían dispuestos a consumir la piña deshidratada, lo cual nos da una ventaja en el ingreso al mercado. Les gustaría una funda de 150 gramos y a un precio que oscila entre \$2 a \$3,50.

4. Oportunidad de negocio

4.1 Oportunidad de negocio

Este producto tiene gran acogida en el mercado estadounidense, por sus grandes valores nutricionales teniendo una gran ventaja en el ingreso al mercado, ya que aporta a la salud de la persona que lo consume (Brant, 2011). En Estados Unidos se está generando conciencia sobre la salud y el deporte. La piña deshidratada cumple la misma función de la fruta fresca, pero tomando en cuenta que es una manera más práctica y fácil de consumirla.

La asociación de productos orgánicos informó que las ventas de dichos productos aumentaron casi 14% en el 2014, totalizando más de 3.000 millones de dólares (Diario Libre, 2015).

Se debe tomar en cuenta que la oportunidad es alta y que se tiene un mercado muy extenso, pues las frutas son muy apreciadas en este mercado (Proecuador, 2011).

Las exportaciones de piña en el 2013 fueron de 25.628 millones de dólares, y de 52.068 toneladas, de las cuales 1.547 millones de dólares fueron destinados hacia Estados Unidos (BCE, 2013).

La USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) prevé una mayor importación de frutas frescas, porque las importaciones pasaron de 8.300 a 9.000 millones de dólares entre enero y agosto de 2014 (Chil, 2014).

La ventaja que se tiene con esta fruta es que se produce todo el año.

Las frutas deshidratadas ofrecen diversos beneficios nutricionales, porque al secarse la fruta fresca, se concentran al máximo sus elementos: proteínas, hidratos de carbono, vitaminas, sales minerales y fibra.

La piña ayuda a la circulación sanguínea, previene la trombosis, ataques cardíacos, disminuye la presión sanguínea alta o hipertensión. Cabe mencionar

que contiene sustancias químicas que estimulan los riñones y ayuda en el proceso de la digestión (El Comercio, 2010).

Al deshidratar la fruta es mucho más fácil su consumo, y como se mencionó anteriormente se concentran más sus elementos. Incorporar la fruta seca a la dieta puede ayudar a aliviar problemas como la anemia, el estreñimiento y desórdenes en la piel.

Se debe mencionar que basándose en el análisis PEST y las fuerzas competitivas de Porter:

- Hay apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con préstamos que se otorgan para que se realicen los proyectos, gracias al apoyo de la CFN y su proyecto de “fondo de garantía” (CFN, 2016).
- Crecimiento en el consumo de frutas deshidratadas en Estados Unidos con un 2,4%, lo que se traduce en 119.523 personas en Miami, Florida (PBH, 2014)
- El gobierno de Ecuador implemento el programa Exporta Fácil y con el apoyo del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR), su propósito es promocionar los productos ecuatorianos para dar a conocer su calidad en el exterior (Proecuador, 2015).
- Las importaciones en Estados Unidos, de frutos secos tuvieron una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) del 4,8% (Proecuador, 2011).
- En Ecuador el crecimiento del FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo) del sector agrícola fue de 9% (Proecuador 2014).
- La extensión cultivada de piña fue de aproximadamente 3.300 hectáreas, Ecuador exportó alrededor de 28 millones de dólares (Barcia, 2013).
- La participación del sector Agropecuario en la economía del Ecuador fue del 8% en los años del 2011 al 2014, lo que quiere decir que hubo un crecimiento interanual del 4% (Monteros & Salvador, 2015).
- Incentivo al consumo de alimentos saludables tanto en Ecuador como en Estados Unidos.

- La SBA (Administración de pequeñas empresas de los Estados Unidos) es la organización encargada de otorgar préstamos a organizaciones del sector privado (Gobierno USA, 2016).

Y basándose en la investigación de mercados:

- Los consumidores están dispuestos a consumir la piña deshidratada, y conocen los beneficios nutricionales de la misma.
- Mayormente las frutas deshidratadas son del agrado de las personas.
- Una ventaja es que se conoce sobre las frutas ecuatorianas.
- El tiempo de caducidad del producto es un factor llamativo para los consumidores.

Finalmente, al realizar la inteligencia de mercados se pudo concluir que el producto tiene gran acogida por su sabor y sus grandes beneficios, lo que se traduce en una gran ventaja para el proyecto.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Tomando en cuenta las estrategias competitivas de Michael Porter que son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, se llegó a la conclusión de que la que se adapta a nuestro producto es la diferenciación, ya que se ofrece un producto diferente con cualidades que no son de fácil imitación, esto genera una gran ventaja en el mercado porque posee varias características que cumplen con las necesidades del consumidor.

La piña elegida es Golden Sweet, esta se caracteriza por tener un nivel de acidez bajo, por su sabor y aroma, y por su alto contenido en vitamina C y minerales, que estos sirven para ayudar a la circulación sanguínea, prevenir la trombosis, ataques cardíacos, disminuye la presión sanguínea alta o hipertensión, y también se debe mencionar que tiene propiedades diuréticas y desintoxicantes (Proecuador, 2011). Las otras piñas como la Cayena Lisa es jugosa y rica, pero se caracteriza por su acidez y Abacaxi tiene un nivel de acidez alto, es jugosa y exquisita pero se debe tener cuidado con su manejo, porque es bastante delicada.

Tabla 4. Propiedades piñas Golden Sweet, Abacaxi y Cayena lisa

Nombre	Propiedades	Valor
Golden Sweet	Vitamina C	20 mg
Cayena Lisa		0 mg
Abacaxi		0 mg
Golden Sweet	Sodio	3 mg
Cayena Lisa		0 mg
Abacaxi		2 mg
Golden Sweet	Proteína	0,5 g
Cayena Lisa		3 g
Abacaxi		0,4 g

Adaptado de: Dissup

Golden Sweet se diferencia de las demás pues tiene características llamativas para los consumidores como es su gran sabor y su alto contenido de vitamina C, lo que los otros tipos de piña no poseen, es por esto que Golden Sweet sobresale de las demás, y se debe mencionar que en el Ecuador Golden Sweet se produce todo el año, lo cual da una diferenciación alta.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo es hombres y mujeres del estado de Florida específicamente de la ciudad de Miami, de una edad entre 20 y 64 años de edad, con un nivel social alto y medio, y que consumen frutas deshidratadas y son 119.523 personas. Ver anexo 7.

De un total de 19.893.297 habitantes en la ciudad de Miami, Florida los cuales son hombres y mujeres, de una edad entre 20 y 64 años de edad es decir 11.581.688 personas, con un nivel social alto y medio lo que se traduce en 4.980.126 y de los cuales 2,4% consumen las frutas deshidratadas es decir 119.523 (United States Census, 2014).

5.1.2 Propuesta de valor

Al ser un producto deshidratado es más fácil su consumo, posee varios valores nutricionales que son beneficiosos para la salud, y estos ayudan a prevenir varias enfermedades. El producto se ofrece en un empaque de 150 gramos. La piña (Golden Sweet) es una fuente de fibra, contiene mayor vitamina C, tiamina, vitamina B6, vitamina B1, ácido fólico, cobre y minerales como el sodio, potasio, calcio, magnesio, hierro y manganeso. Comparado con los otros tipos de piña, Golden Sweet contiene mucha más vitamina C.

Durante el primer mes el empaque tendrá un 20% adicional del producto, lo cual hará una diferencia en la competencia, porque mayormente solo se venden empaques de 150 gramos.

5.2 Mezcla de marketing

Producto

Estrategia de producto: se va a agregar atributos y beneficios al producto. Adicionalmente se enfoca en un empaque y logo llamativos para captar más clientes.

- **Atributos y características**

Golden Sweet tiene un tamaño casi uniforme, con apariencia cilíndrica de color amarillo anaranjado intenso. Internamente la pulpa es amarilla, compacta y fibrosa, tiene un sabor extra dulce, lo que le da un sabor tropical y exótico, posee un alto contenido en vitamina C y es menos propensa a la oxidación que la piña regular. Ecuador es un país favorecido, porque tiene características geográficas adecuadas para el desarrollo de las piñas, los factores más importantes son la temperatura, precipitación, luminosidad y vientos (Bolívar, 2012).

Tabla 5. Valor nutricional Golden Sweet

Valor nutricional piña Golden Sweet	
Por cada 100 g	
Energía (k cal)	45.0
Proteína (g)	0.5
Carbohidratos (g)	11.5
Fibra (g)	1.2
Calcio (mg)	12.0
Hierro (mg)	0.5
Magnesio (mg)	14.0
Sodio (mg)	3.0
Potasio (mg)	250.0
Fosforo (mg)	11.0
Vitamina E (mg)	0.1
Niacina (mg)	0.3
Ácido fólico (ug)	11.0
Vitamina C (mg)	20.0
Vitamina A (ug)	13.0

Tomado de: Wordpress

- **Beneficios**

Los principales beneficios de la piña son que ayuda a la circulación sanguínea, previene la trombosis, ataques cardíacos, disminuye la presión sanguínea alta o hipertensión. Contiene sustancias químicas que estimulan los riñones y ayuda en el proceso de la digestión (El Comercio, 2010).

Tiene propiedades diuréticas y desintoxicantes, que principalmente ayudan a regular el tránsito intestinal evitando así el estreñimiento.

Al ser una fruta deshidratada se concentran al máximo sus elementos: proteínas, hidratos de carbono, vitaminas, sales minerales y fibra. Golden Sweet contiene altos niveles de vitamina C y esta ayuda para formar proteínas que produce la piel, los tendones, los ligamentos y los vasos sanguíneos, sana heridas y repara los huesos.

Se puede considerar a la fruta seca como un alimento natural, ya que no está refinada, ni se ha sometido a procesos industriales que incluyan aditivos artificiales.

Branding

Nombre: Pinetropic

Significado color verde, los consumidores que lo escogen son utilitarios, amantes de lo fresco y natural. Color amarillo, los clientes que escogen este color tienen tendencia a lo intelectual. Además se reconoce que este color irradia calor e inspiración. Y finalmente el color dorado resalta en los envases (Roastbrief, 2015).

Logo:



Figura 3. Logo Pinetropic

- **Empaque**

Se va a vender el producto en un empaque de 150 gramos en una funda sellada al vacío.



Figura 4. Empaque Pinetropic

- **Soporte**

Se va a firmar un contrato en el cual ambas partes estipulen los términos y condiciones de la contratación, para que de esa manera haya una base legal, la cual obligue a ambas partes a cumplir con el contrato al pie de la letra.

En este se va a especificar la cantidad que se va a enviar cada mes y las cláusulas que se deben cumplir por ambas partes, así como costos del producto y de envío. Además se tomará en cuenta los principios establecidos por el código alimentario (CODEX Alimentarius), con el fin de proteger al consumidor.

Plaza



Figura 5. Canal de distribución

Se va a utilizar un canal de distribución indirecto, porque hay intermediarios antes de que el producto llegue al consumidor final.

- **Bróker**

Pan American es una empresa que cuenta con ejecutivos de cuenta, agentes de ventas y de apoyo con años de experiencia en la industria de alimentos. Es un servicio y vende organización impulsada. (Pan American Food Brokers, 2015).

Sus clientes minoristas son:

Cadenas de supermercados

- ✓ Publix Super Markets
- ✓ Winn-Dixie Bilo Holding LLC
- ✓ Albertson's LLC
- ✓ Sweetbay Supermarket
- ✓ Hannaford Supermarkets

- ✓ Food Lion

Distribuidores

- ✓ Associated Grocers of Florida
- ✓ Colorado Box Beef
- ✓ Quirch Foods
- ✓ Sherwood Food Distributors
- ✓ S.E.F.F.

Farmacias

- ✓ Navarro
- ✓ CVS
- ✓ Walgreens

Otros clientes

- ✓ Save-A-Lot
- ✓ Dollar General
- ✓ Sedano's Supermarkets
- ✓ Bravo Supermarket
- ✓ Presidente Supermarket
- ✓ Sabor Tropical
- ✓ Star Markets

Mayoristas

- ✓ Wal-Mart Stores
- ✓ Costco Wholesale Corp
- ✓ Sam's Club Stores
- ✓ BJ's Wholesale Club

- **Estrategia de distribución**

Se va a utilizar la estrategia de distribución exclusiva, en esta estrategia sólo un distribuidor tienen el derecho de vender el producto. En este caso se manejará

un bróker el cual es Pan American, este será el encargado de la distribución del producto.

Precio

- **Establecimiento de precio**

Mercado: según la investigación realizada se concluyó que por este producto los consumidores estarían dispuestos a pagar entre 3 a 5 dólares por una funda de 150 gramos de piña deshidratada.

Competencia: en conclusión, de acuerdo a la competencia el precio de venta al público está entre 2 a 5 dólares.

Costos:

Cadena de precios

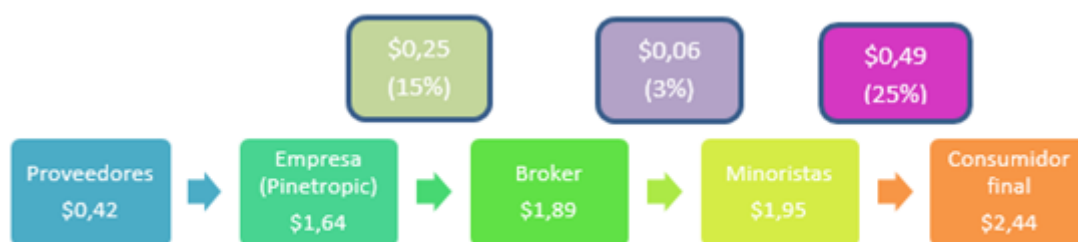


Figura 6. Cadena de precios

- **Estrategia de precios**

La estrategia utilizada es la de status quo, ya que se mantiene el mismo precio de la competencia pero se da más valor al producto por sus grandes beneficios nutricionales, mencionando que este también tiene altos contenidos de vitamina C y fibra, que ayudan principalmente a la salud. Igualmente, de esta forma se intenta mantener la demanda del producto.

- **Estrategia de ajuste**

Si no funciona la estrategia de status quo, entonces se utilizará la estrategia de penetración en la cual se disminuyen los precios en comparación con la competencia, para que de esta manera se incremente el volumen de ventas. Al

incrementarse el volumen de ventas provoca que los costos de producción disminuyan, de tal manera facilita que se baje el precio del producto final.

Promoción

Dentro del mix de promoción se utilizarán tanto estrategias de pull como de push, con el fin de incentivar la venta a través del canal de distribución e incrementar la demanda llegando directamente al consumidor.

- **Publicidad**

Se va a utilizar como medios publicitarios: medios digitales, vallas publicitarias

Medios digitales: el costo es de \$4800 el cual se manejará por 1 mes, en redes como Twitter, Facebook, página web e Instagram.

Vallas publicitarias: Billboards In el costo de una valla de 22'8" de ancho X 10'5" de alto tiene un costo de \$700 a \$3000 (Billboardsin, 2016).

Tabla 6. Publicidad

Medio	Costo mensual	Tiempo de utilización	Costo anual
Digitales	4800	1 mes	4800
Vallas	2600	5 meses	13000
Total			17800

- **Relaciones públicas:** se asistirá a las ferias en Miami, una llamada America's food and Beverage, el costo de un stand es de \$4000 (Americas Food and Beverage, 2016)
- **Promoción de ventas:** Se enviará muestras gratis al bróker, de esta manera sabrá la calidad y el sabor del producto, y podrá dar a conocer el producto a sus minoristas. El bróker recibirá 20% de muestras gratis el primer mes.

6. Propuesta filosófica y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

PINETROPIC es una empresa ubicada en la provincia de Esmeraldas, dedicada a la producción y exportación de la piña deshidratada al mercado de Estados Unidos, promoviendo el consumo de la misma por su sabor, calidad y su gran ayuda en la prevención de enfermedades, siempre procurando un crecimiento rentable a través de excelentes productos con el fin de cumplir las necesidades del cliente, también preocupándose por el bienestar de nuestros empleados y siguiendo las normas medio ambientales.

Visión

En 5 años ser el principal productor y exportador de frutas deshidratadas en el estado de la Florida, Estados Unidos.

Objetivos estratégicos

Mediano plazo

1. Ingresar en todo el mercado local del estado de la Florida en un periodo de 2 años.
2. Incrementar la eficiencia operacional en la empresa en un plazo de 2 años.

Largo plazo

1. Expandirse en un plazo de 5 años a todo Estados Unidos.
2. Ser una empresa reconocida en Estados Unidos por el sabor, calidad y beneficios de la piña deshidratada en un plazo de 5 años.
3. Incrementar la oferta del producto en todo el estado de la florida en un plazo de 3 años.

Objetivos económicos

Mediano plazo

1. Aumentar las ventas de la piña deshidratada en Florida un 5% en 2 años.
2. Incrementar la utilidad en un 10% en un plazo de 3 años.

Largo plazo

1. Minimizar los costos de producción para mantener el precio de comercialización en un plazo de 5 años para así conservar un nivel de ventas promedio satisfaciendo las necesidades del consumidor.
2. Aumentar las ventas de la piña deshidratada en todo Estados Unidos en un 5% en 5 años.

6.2 Plan operacional

- **Fase de producción**



Figura 7. Fase de producción piña deshidratada

En total la fase de producción se demora 8 días y necesita alrededor de 2 a 3 personas en cada uno de los procesos.

- **Fase de entrega**

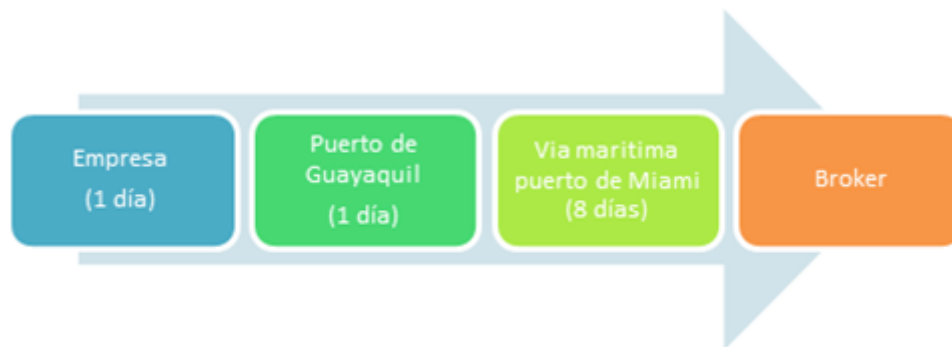


Figura 8. Fase de entrega del producto

La fase de entrega toma 10 días, ya que el envío marítimo toma alrededor de 8 días desde el puerto de Guayaquil hasta que llegue al bróker, que es el encargado de distribuir el producto en Miami.

Maquinaria e infraestructura

En cuanto al terreno no se necesita invertir en el mismo, porque se dispone del espacio, se harán unas pequeñas adecuaciones, las cuales se detallan en la tabla 8.

- **Maquinaria y equipos**

Tabla 7. Maquinaria y equipos

Maquinaria	Unidades	Precio por unidad	Precio total
Horno deshidratador	1	2425.99	2425,99
Máquina empacadora	1	9500	9500
Cuchillas de acero inoxidable	1	210	210
Balanza Industrial	1	170	170
Perchas metálicas	1	2000	2000
Mesas industriales	3	266,67	800,01
Señalización	1	500	500
Total			15606

- **Capacidad máxima**

La máquina produce 600 envases diarios, son 22 días hábiles, lo que se traduce en 13200 envases mensuales. La capacidad efectiva es de un 60%, por lo tanto los envases mensuales efectivos son 7920.

- **Localización geográfica**

La empresa es propia y cuenta con 2000m². La empresa se llamará PINETROPIC LTDA estará ubicada en Quinindé “Las Golondrias”, provincia de Esmeraldas.

Ventajas

1. En la provincia de Esmeraldas hay gran producción de piña.
2. Se encuentra cerca del puerto de Guayaquil.
3. El producto llega fresco a la empresa.
4. No se necesitan tantos medios de transporte.
5. No se necesita arrendar una planta para la producción del producto.

- **Infraestructura y adecuación de instalaciones**

La empresa ya está lista para la producción de la piña deshidratada, se cuenta con el área de limpieza, oficinas, bodegas, área de corte, se adecuará una bodega y una oficina.

Tabla 8. Adecuación de instalaciones

Detalle	Costo m ²	Costo
Adecuación de oficina 60m ²	100	6000
Adecuación de bodega 100m ²	50	5000
Total		11000

6.3 Estructura organizacional



Figura 9. Estructura organizacional Pinetropic

Es vertical porque existen niveles de poder y comando, el poder va una dirección y se disminuyen los niveles de autonomía.

Gerente general: las funciones del gerente son principalmente ser la representación de PINETROPIC, cumpliendo responsablemente el logro de los objetivos que la empresa se plantea. Planificando coordinando, dirigiendo y controlando las funciones del personal de las diferentes áreas. El sueldo \$1200.

Asistente administrativo: las funciones son planificar el presupuesto de la empresa llevando la contabilidad de PINETROPIC, elaborando y presentando balances. Este será el encargado de declarar los impuestos de la empresa y principalmente se ocupará de elaborar y pagar roles de pago, además encargado de describir y analizar los cargos y dirigir y coordinar las actividades de marketing. Su sueldo \$650

Asistente de producción: es el encargado de la elaboración del producto rigiéndose en la calidad, controlando paso a paso el proceso y la cantidad de producción, supervisando a los trabajadores de la planta, también se encarga de despachar materia prima. Optimiza la producción, evalúa el desempeño de la maquinaria e identifica errores en el producto terminado. Su sueldo \$650.

Asistente de comercio exterior: se encarga de realizar cotizaciones internacionales, además da seguimiento a operaciones, a la logística de exportaciones e importaciones. Adicionalmente emite y controla la documentación. Calcula los costos de exportaciones e importaciones y tiene conocimiento de regímenes especiales de comercio exterior. Sueldo \$400.

Operarios de planta: se encargan de la elaboración del producto es decir seleccionan, lavan, desinfectan, pelan, cortan y colocan la fruta en los hornos deshidratadores. Verifican textura del producto antes de su empaque y almacenan el producto en bodegas antes de su exportación. Sueldo \$400.

Supervisor mantenimiento: encargado de la limpieza de toda la planta para poder cumplir con los requerimientos sanitarios necesarios para la producción adecuada del producto. Sueldo \$400.

Servicios de terceros

Guardianía: se encargará la empresa Agilseg da seguridad por 24 horas, 7 días a las semana, dispone de guardias fijos y de relevo y también consta con monitoreo y servicio al cliente permanente. Costo \$2500.

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos inicia con el establecimiento de los supuestos de crecimiento de la empresa de exportación de piña deshidratada. Estos son la inflación proyectada por el Banco Central: 3,66% y el crecimiento promedio del sector de exportación de piña deshidratada hacia los Estados Unidos, esta información se toma en base al periodo 2012 – 2015, esta cifra es 5,97%.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es la capacidad de producción de la maquinaria para empacar la piña deshidratada, en base a la información operativa, la capacidad mensual de producción es 7.920 envases detallada en el anexo 8. En el año 2, la cantidad exportada se incrementa a 8.393 en base al crecimiento del sector exportador de 5,97%, de esta manera se incrementa hasta el año 5 exportar 9.988 envases mensuales. La proyección anual de exportación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 9. Cantidad exportada de piña deshidratada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad exportada	95.040	100.716	106.728	113.100	119.856

El precio inicial del envase de piña deshidratada se determina en base a la estructura de costos y gastos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10. Precio envase de piña deshidratada

Costo materia prima	0,422
Gastos salarios	0,746
Gastos generales	0,477
Costos materia prima + gastos	1,644
Margen utilidad (15%)	0,25
Precio FOB	1,89

El incremento de precio se realiza en base a la inflación proyectada de 3,66%, de esta manera se construye la proyección de ingresos:

Tabla 11. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad exportada	95.040	100.716	106.728	113.100	119.856
Precio unitario	1,89	1,96	2,03	2,11	2,18
Ingresos x exportaciones	179.722,34	197.426,43	216.868,47	238.227,47	261.697,89

- **Proyección de costos y gastos**

El costo del envase de piña deshidratada está compuesto por los siguientes ítems: piña, funda de polipropileno, etiquetado y empaque de cartón. En base a la estructura de costos y gastos determinada en el punto anterior, se proyectan tomando en cuenta la inflación de 3,66%.

Tabla 12. Costo envase de piña deshidratada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	0,422	0,437	0,453	0,469	0,487
Gastos salarios	0,746	0,773	0,801	0,831	0,861
Gastos generales	0,477	0,495	0,513	0,531	0,551
Costos materia prima + gastos	1,644	1,705	1,767	1,832	1,899

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

- **Inversión inicial**

La inversión inicial que requiere la empresa exportadora de piña deshidratada es la siguiente:

Tabla 13. Inversión inicial

Inversiones Activos no corrientes	33.116,00
Inversiones Intangibles	1.200,00
Inventario inicial	3.338,28
Capital de Trabajo inicial	25.266,31
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	62.920,59

El mayor componente de la inversión inicial es la compra de maquinaria que requiere la empresa para su operación, principalmente el horno deshidratador de la piña y la maquina empacadora que se encarga de ingresar el producto en el envase. El segundo componente de la inversión es el capital de trabajo, el cual se detalla en el siguiente punto. Además, se toma en cuenta el inventario inicial y la inversión en intangibles, el cual se refiere a la adquisición de software para la administración operativa y comercial de la empresa.

- **Capital de trabajo**

El capital de trabajo inicial es la cantidad de dinero que requiere la empresa para su funcionamiento en los primeros meses de operación, este valor se calcula en base a las necesidades de efectivo encontradas en el flujo de efectivo, en el caso del presente proyecto el flujo de efectivo tiene resultados positivos desde el primer mes de operación, lo que indica que el proyecto no está expuesto a necesidades de financiamiento. En este caso, se determina el capital de trabajo de acuerdo a la sumatoria del gasto en salarios y gastos generales para dos meses de operación. En los gastos generales se incluye la publicidad inicial. Se debe tomar en cuenta que el inventario inicial, ya se considera en la inversión inicial. Esto es un valor de \$ 25.266,31.

- **Estructura de capital**

El financiamiento de la inversión inicial de \$ 62.920,59 se realiza de la siguiente manera:

Tabla 14. Financiamiento de inversión inicial

Capital propio	70,00%	44.044,41
Financiamiento externo	30,00%	18.876,18

En el caso del financiamiento externo se solicita en una institución financiera, a un plazo de cinco años y tasa de interés de 17%, la cuota mensual de este préstamo es \$ 469,12.

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

- **Estado de resultados**

Tabla 15. Estado de resultados anual

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	179.722,34	197.426,43	216.868,47	238.227,47	261.697,89
Costo bienes vendidos	66.416,32	71.975,20	79.754,40	85.815,03	90.826,42
UTILIDAD BRUTA	113.306,02	125.451,24	137.114,06	152.412,44	170.871,47
Gastos sueldos	47.010,70	51.942,85	51.694,88	55.705,23	57.690,31
Gastos generales	59.024,59	56.122,55	59.162,80	62.414,02	65.894,20
Gastos de depreciación	2.487,35	2.487,35	2.487,35	1.649,85	1.649,85
Gastos de amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	4.543,38	14.658,49	23.529,04	32.403,35	45.397,11
Gastos de intereses	3.011,16	2.529,67	1.959,65	1.284,80	485,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	1.532,22	12.128,82	21.569,39	31.118,56	44.911,26
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	229,83	1.819,32	3.235,41	4.667,78	6.736,69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.302,39	10.309,50	18.333,98	26.450,77	38.174,57
22% IMPUESTO A LA RENTA	286,53	2.268,09	4.033,48	5.819,17	8.398,41
UTILIDAD NETA	1.015,86	8.041,41	14.300,51	20.631,60	29.776,17

La proyección de ingresos y egresos determina que la empresa desde el año 1 tenga utilidad neta, esto es un aspecto positivo porque garantiza la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. El margen de utilidad neta en el año 1 es 0,57%, la cual se incrementa hasta 11,38% en el año 5. Este crecimiento se atribuye a la experiencia de la empresa en el mercado internacional y la efectividad de las estrategias comerciales.

- Estado de situación financiera

Tabla 16. Estado de situación financiera anual

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	62.921	63.503	68.673	79.649	96.288	121.126
Corrientes	28.605	30.264	36.512	48.565	65.444	90.522
Efectivo	25.266	21.645	27.196	38.471	54.526	83.980
Cuentas por Cobrar	-	4.493	4.936	5.422	5.956	6.542
Inventarios Productos Terminados	-	588	631	700	753	-
Inventarios Materia Prima	3.338	3.538	3.749	3.973	4.210	-
No Corrientes	34.316	33.239	32.161	31.084	30.844	30.604
Propiedad, Planta y Equipo	33.116	33.116	33.116	33.116	33.116	33.116
Depreciación acumulada	-	838	1.675	2.513	2.513	2.513
Intangibles	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Amortización acumulada	-	240	480	720	960	1.200
PASIVOS	18.876	18.442	15.571	12.247	8.254	3.316
Corrientes	-	2.184	2.413	2.758	3.111	3.316
Cuentas por pagar proveedores	-	1.001	1.061	1.125	1.192	1.263
Sueldos por pagar	-	612	612	612	612	612
Impuestos por pagar	-	571	740	1.022	1.307	1.441
No Corrientes	18.876	16.258	13.158	9.488	5.144	-
Deuda a largo plazo	18.876	16.258	13.158	9.488	5.144	-
PATRIMONIO	44.044	45.060	53.102	67.402	88.034	117.810
Capital	44.044	44.044	44.044	44.044	44.044	44.044
Utilidades retenidas	-	1.016	9.057	23.358	43.989	73.766

El estado de situación financiera refleja la operación de la empresa en el periodo de evaluación de cinco años, en el activo corriente se toma en cuenta la política de cobro a clientes, la cual es 70% de contado y 30% a crédito. De igual manera, se toma en cuenta la política de pago a proveedores que tiene la misma estructura porcentual que la política de cobro. En lo que respecta al patrimonio, se acumula las utilidades año a año en la cuenta de utilidades retenidas, esta política de la administración de la empresa fortalece la situación patrimonial.

- **Estado de flujo de efectivo**

Tabla 17. Estado de flujo de efectivo anual

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(3.338)	(1.003)	8.651	14.945	20.400	34.597
Utilidad Neta		1.016	8.041	14.301	20.632	29.776
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		838	838	838	-	-
+ Amortización		240	240	240	240	240
- Δ CxC		(4.493)	(443)	(486)	(534)	(587)
- Δ Inventario PT	(3.338)	(588)	(43)	(68)	(53)	753
- Δ Inventario MP	-	(199)	(211)	(224)	(237)	4.210
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.001	60	63	67	71
+ Δ Sueldos por pagar		612	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		571	169	282	285	134
Actividades de Inversión	(34.316)					
- Adquisición PPE y intangibles	(34.316)					
Actividades de Financiamiento	62.921		(3.100)	(3.670)	(4.345)	(5.144)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	18.876	16.258	(2.857)	(3.670)	(4.345)	(5.144)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	44.044					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	25.266	(3.621)	5.551	11.275	16.055	29.454
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		25.266	21.645	27.196	38.471	54.526
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	25.266	21.645	27.196	38.471	54.526	83.980

Este estado contable contiene la información financiera relacionada con los ingresos y egresos de efectivo, el principal aspecto a considerar es la acumulación de las utilidades retenidas en la cuenta de efectivo.

- **Estado de flujo de caja del proyecto**

El flujo de caja del proyecto que considera los cinco años de evaluación de la empresa es el siguiente:

Tabla 18. Flujo de caja anual

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		4.543	14.658	23.529	32.403	45.397
Gastos de depreciación		2.280	2.487	2.487	1.720	1.650
Gastos de amortización		240	240	240	240	240
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		230	1.819	3.235	4.668	6.737
22% IMPUESTO A LA RENTA		287	2.268	4.033	5.819	8.398
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		6.547	13.298	18.987	23.876	32.152
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(3.338)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(5.138)	(793)	(977)	(953)	327
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	7.534
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(3.338)	(5.138)	(793)	(977)	(953)	7.861
INVERSIONES	(34.316)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	5.115
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	947
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(34.316)	-	-	-	-	6.062
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(37.654)	1.409	12.506	18.011	22.923	46.075

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

- **Proyección del flujo de caja del inversionista**

El flujo de caja del inversionista se calcula en base a la información del flujo de caja del proyecto, el cual tiene los siguientes valores:

Tabla 19. Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(37.654)	1.409	12.506	18.011	22.923	46.075
Préstamo	18.876	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.011)	(2.530)	(1.960)	(1.285)	(486)
Amortización del capital	-	(2.618)	(3.100)	(3.670)	(4.345)	(5.144)
Escudo fiscal	-	1.015	852	660	433	164
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(18.778)	(3.206)	7.729	13.042	17.726	40.609

- **Cálculo de la tasa de descuento**

La tasa de descuento es empleada para valorar los flujos de caja del proyecto e inversionista y realizar la comparación con la tasa interna de retorno resultante de los flujos mencionados. Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza la metodología del costo promedio ponderado de capital (WACC) de acuerdo la siguiente información:

Tabla 20. Evaluación financiera del proyecto

Tasa libre de riesgo	2,07%	Precio S&P 500			
Rendimiento del Mercado	10,19%	Hoy	19.843,41	Hace 5 Años	12.217,56
Beta	1,25				
Beta Apalancada	1,18				
Riesgo País	6,58%				
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	22,00%				
Escudo Fiscal	33,70%				
Razón Deuda/Capital	43%				
Costo Deuda Actual	17,00%				
		TASAS DE DESCUENTO			
		WACC	17,88%		
		CAPM	20,71%		

- **Criterios de valoración**

En base a la información presentada en la proyección de ingresos y egresos y la correspondiente aplicación de las formula de valor actual neto y tasa interna de retorno se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 21. Evaluaciones del proyecto e inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$15.653,44	VAN	\$15.480,48
IR	1,42	IR	1,82
TIR	29,49%	TIR	39,62%

La conclusión que se puede establecer de la evaluación del proyecto, es determinar su viabilidad financiera, ya que, existe un valor actual neto positivo

en el escenario del proyecto e inversionista, lo que indica que la empresa genera la suficiente cantidad de recursos para cubrir sus egresos y generar utilidad para el inversionista. En el caso de la tasa interna de retorno, esta es superior a la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto es atractivo para el inversionista.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros se calculan en base a la información de los estados contables, para el periodo comprendido entre el año 1 y año 5:

Tabla 22. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón circulante	9,91	11,27	13,95	17,53	25,33	3,41
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda a capital	29,04%	22,67%	15,38%	8,57%	2,74%	29,00%
ACTIVIDAD						
Período de inventarios	3,2327	3,2021	3,2019	3,2011		
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	63,05%	63,54%	63,22%	63,98%	65,29%	20,79%
ROA	2,53%	7,42%	10,85%	13,60%	17,35%	14,00%
ROE	0,57%	4,07%	6,59%	8,66%	11,38%	27,72%

Los índices financieros están clasificados en liquidez, endeudamiento y rentabilidad. En el caso de la liquidez de la empresa, esta se incrementa año a año, lo cual permite a la empresa mantener la cantidad de efectivo suficiente para hacer frente a sus obligaciones; comparándolo con su industria, la liquidez de la empresa es superior a las empresas que participan de su sector de procesamiento de alimentos.

El índice de endeudamiento refleja la disminución de la deuda en la empresa y por ende fortalece su situación patrimonial, ya que disminuye su necesidad de solicitar crédito a instituciones financieras o proveedores. En lo que respecta a la rentabilidad la empresa genera utilidad desde el año 1, la cual se incrementa sustancialmente hasta el año 5 en la rentabilidad en relación al activo y patrimonio.

8. Conclusiones generales

- Una vez analizado el entorno externo, se puede concluir que el país presta las condiciones adecuadas para la realización del proyecto, considerando que al ingresar un negocio de este tipo al mercado se genera ingresos a la economía. Adicionalmente, ya que la industria está en crecimiento, y teniendo en cuenta que el petróleo ya no es una fuente de ingreso a la economía, se ha considerado a la industria alimenticia como una de las fuentes de ingreso económico, es por esto que es sumamente ventajoso.
- Con respecto al análisis del cliente, se pudo determinar que los potenciales clientes de la piña deshidratada van a ser norteamericanos, específicamente en la ciudad de Miami, Florida, estos tienen hábitos de consumo y consumen frutas con gran frecuencia, según las encuestas y entrevistas realizadas a potenciales clientes. Adicionalmente en Estados Unidos no se conoce mucho lo que es la piña, es por esto que de esta manera se podría dar a conocer de mejor manera lo que son los productos ecuatorianos y sobre todo recalcar su gran sabor y calidad.
- En cuanto a la oportunidad de negocio, se concluyó que es factible su ingreso por las ventajas que se tienen, como por ejemplo el hecho de que se hagan programas de alimentación saludable, esto incentiva mayormente al consumo de frutas. Se traduce en una gran cantidad de personas cuidando su salud y esto es una oportunidad para el proyecto. Además se planea la expansión hacia varios estados y la ampliación de la línea de productos. Así mismo lo mejor es trabajar con un bróker, dado que este ya cuenta con sus distribuidores y tiene un mayor alcance.
- En relación al plan de marketing, se determinó que lo mejor es utilizar una estrategia de diferenciación a causa de que el producto posee varios factores que son de difícil imitación. Se estableció que el producto tiene varios beneficios para la salud, por tanto esto es llamativo para el consumidor. Adicionalmente, se utilizó la estrategia de status quo, lo que significa que se mantuvo el precio del mercado, lo cual lo vuelve igual de llamativo a los productos de la competencia en cuanto a precios. Además

se utilizó publicidad como vallas, medios digitales y ferias, pues de esta manera se logra un mayor alcance a potenciales compradores.

- El proceso de producción se demora 8 días y necesita alrededor de 2 a 3 personas en cada uno de los procesos. Además el proceso de entrega dura 10 días aproximadamente.
- Después de realizar el análisis administrativo y operacional, se concluye que la mejor estructura organizacional es tercerizando algunos servicios para no incurrir en muchos gastos y acaparando la mayor parte de funciones en pocas personas.
- Finalmente, luego de realizar la evaluación financiera se obtuvo un VAN positivo y un TIR superior a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto es viable y se recomienda que se realice el proyecto por su viabilidad financiera.

Referencias

- Americas food and beverage. (s.f.). Price convention. Recuperado el 02 de Febrero de 2016 de <http://www.americasfoodandbeverage.com/about.asp>
- Asamblea Nacional. (s.f.). Constitución del Ecuador. Recuperado el 08 de Febrero de 2016 de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Mundial. (s.f.). Datos de Estados Unidos. Recuperado el 18 de Febrero de 2016 <http://www.bancomundial.org>
- Barcia, W. (2013). Producción de Piña. Recuperado el 15 de Febrero de 2016 <http://ambitoeconomico.blogspot.com/2013/03/produccion-de-pina.html>
- BCE. (s.f.). Evolución de la balanza comercial. Recuperado el 11 de Febrero de 2016 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201512>.
- BCE. (s.f.). Inflación. Recuperado el 14 de Febrero de 2016 de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BCE. (s.f.). Boletín anual. Recuperado el 10 de Febrero de 2016 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (s.f.). En el segundo trimestre de 2015, el PIB de Ecuador mostró un crecimiento inter-anual de 1,0%. Recuperado el 15 de Febrero de 2016 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Billboardsin. (s.f.). Billboards in Miami. Recuperado el 13 de Febrero de 2016 de <http://www.billboardsin.com/florida/miami>
- Bolívar, M. (2012). El cultivo de la piña y el clima en el Ecuador. Recuperado el 27 de Febrero de 2016 de <http://www.revistaelagro.com/2012/09/10/el-cultivo-de-la-pina-y-el-clima-en-ecuador/>

- Boundless. (s.f.). Models of U.S. Social Classes. Recuperado el 21 de Febrero de 2016 de <https://www.boundless.com/sociology/textbooks/boundless-sociology-textbook/stratification-inequality-and-social-class-in-the-u-s-9/the-class-structure-in-the-u-s-75/class-structure-in-the-u-s-442-10206/>
- Brant, M. (2011). Beneficios de la piña para la salud. Recuperado el 19 de Febrero de 2016 de <http://vivirsalud.imujer.com/2011/10/28/beneficios-de-la-pina-para-la-salud>
- Buen vivir. (2013). Impulsar la transformación de la matriz productiva. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-2017-Objetivo-10.pdf>
- CDC. (s.f.). Se ha progresado en el consumo de frutas en los niños, pero no de verduras. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015 de <http://www.cdc.gov/spanish/signosvitalis/frutasyvegetales/>
- Cervantes, J. (2011). La población inmigrante de origen latinoamericano en Estados Unidos en 2011. Recuperado el 13 de Marzo de 2016 de <http://www.cemla.org/PDF/coyuntura/COY-2011-12-05.pdf>
- CFN. (s.f.). Requisitos. Recuperado el 23 de Febrero de 2016 de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&id=599&Itemid=542
- Chil. (s.f.). Estados Unidos aumentará la importación de frutas y hortalizas. Recuperado el 25 de Febrero de 2016 de <http://www.chil.org/mercados/news/2014/03/10/estados-unidos-aumentara-la-importacion-de-frutas-y-hortalizas>
- Datosmacro. (s.f.). Balanza comercial. Recuperado el 13 de Marzo de 2016 de <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/usa>.
- Datosmacro. (s.f.). Economía y demografía. Recuperado el 07 de Febrero de 2016 de <http://www.datosmacro.com/paises/ecuador>
- Datosmacro. (s.f.). Población. Recuperado el 23 de Diciembre de 2015 de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>

- Diario Libre. (s.f.). Aumenta consumo de productos orgánicos pese a altos precios. Recuperado el 18 de Enero de 2016 de <http://www.diariolibre.com/economia/economia-personal/aumenta-consumo-de-productos-orgnicos-pese-a-altos-precios-KYDL1103191>
- Dissup. (s.f.). Piña (anana). Recuperado el 23 de Enero de 2016 de <http://www.dissupp.com/productos/pina-anana>
- Duarte, E. (2015). 5 Mejores Brokers Para Invertir En La Bolsa De EE.UU. Recuperado el 13 de Enero de 2016 de <http://eugenioduarte.com/2015/04/19/5-mejores-brokers-para-invertir-en-la-bolsa-de-ee-uu/>
- El Comercio. (s.f.). La producción de banano creció en tres trimestres. Recuperado el 08 de Enero de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-banano-crecio-ecuador-cifras.html>
- El Comercio. (s.f.). Las frutas que siempre se encuentran en Quito. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/frutas-siempre-encuentran-quito.html>
- El Emprendedor. (s.f.). CFN lanza programa de financiamiento para Pymes. Recuperado el 04 de Enero de 2016 de <http://www.elemprendedor.ec/cfn-lanza-programa-para-pymes/>
- El Productor. (s.f.). Ecuador: Un agrario futuro es el que se vislumbra para las naranjas. Recuperado el 02 de Enero de 2016 de <http://elproductor.com/2015/04/20/ecuador-un-agrio-futuro-es-el-que-se-vislumbra-para-las-naranjas/>
- El Telégrafo. (s.f.). Caluma industrializará su producción de naranja. Recuperado el 07 de Enero de 2016 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-centro/1/caluma-industrializara-su-produccion-de-naranja>
- El Tiempo. (s.f.). Iniciativa del MSP para autocuidado de salud. Recuperado el 09 de Enero de 2016 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/174965-iniciativa-del-msp-para-autocuidado-de-salud/>

- Eumed. (s.f.). Las tres estrategias genéricas. Recuperado el 15 de Enero de 2016 de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- FDA. (s.f.). Cultivo de piña. Recuperado el 23 de Enero de 2016 de <http://www.rediaf.net.do/publicaciones/guias/download/pina.pdf>
- Global rates. (s.f.). IPC Estados Unidos más reciente (dato de inflación) 0,853 %. Recuperado el 13 de Mayo de 2016 de <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Gobierno USA. (s.f.). Recursos para negocios y organizaciones sin fines de lucro. Recuperado el 22 de Enero de 2016 de <https://gobierno.usa.gov/recursos-para-negocios-organizaciones>
- Healthyday. (s.f.). Apenas uno de cada diez estadounidense come suficientes frutas y verduras, según los CDC. Recuperado el 27 de Enero de 2016 de <http://consumer.healthday.com/public-health-information-30/centers-for-disease-control-news-120/apenas-uno-de-cada-diez-estadounidense-come-suficientes-frutas-y-verduras-seg-uacute-n-los-cdc-701226.html>
- Hoovers. (s.f.). Chiquita brands international, INC. Revenue and Financial Data . Recuperado el 07 de Mayo de 2016 de http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.chiquita_brands_international_inc.faec84639528dd78.html
- Hoovers. (s.f.). Fresh Del Monte Produce Inc Revenue and Financial Data. Recuperado el 06 de Mayo de 2016 de http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.fresh_del_monte_produce_inc.081d6c5ca93c33ad.html
- Hoovers. (s.f.). Sunsweet Growers Inc. Revenue and Financial Data. Recuperado el 04 de Mayo de 2016 de http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.sunsweet_growers_inc.b2b4cf016552bfa3.html
- IIP digital. (s.f.). Inversiones de Estados Unidos ayudan al crecimiento económico mundial. Recuperado el 09 de Mayo de 2016 de <http://iipdigital.usembassy.gov/st/spanish/article/2014/06/20140605300882.html>

- Indexmundi. (s.f.). Consumo de energía eléctrica. Recuperado el 24 de enero de 2017 de <http://www.indexmundi.com/es/datos/estados-unidos/consumo-de-energ%C3%ADa-el%C3%A9ctrica>
- Indexmundi. (s.f.). Cuadros de Datos Históricos Anuales. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015 de <http://indexmundi.com/g.aspx?c=us&v=65&l=es>
- INEC. (s.f.). 3 de cada 10 ecuatorianos utilizan Internet, en dos años la cifra aumento en más de medio millón de personas. Recuperado el 14 de Febrero de 2016 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3A3-de-cada-10-ecuatorianos-utilizan-internet-en-dos-anos-la-cifra-aumento-en-mas-de-medio-millon-de-personas&catid=63%3Anoticias-general&lang=es
- INEC. (s.f.). Desempleo en Ecuador. Recuperado el 24 de Febrero de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>
- Jeproll. (s.f.). Plátanos de Ecuador. Recuperado el 24 de Enero de 2016 de <http://www.jeproll.com/platanos-ecuatorianos.php>
- Jerusalemonline. (s.f.). Obama: Estados Unidos se define como “país musulmán”. Recuperado el 12 Diciembre de 2015 de <http://www.enlacejudio.com/2014/10/14/obama-estados-unidos-se-define-como-pais-musulman/>
- Jimenez, S. (2011). Estrategias de distribución: intensiva, selectiva y exclusiva. Recuperado el 18 de Enero de 2016 de <http://firstmarketing-equipos7.blogspot.com/2011/12/tipos-de-distribucion.html>
- La Gran Época. (s.f.). 13 datos sobre hábitos alimenticios en Estados Unidos. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015 de <http://www.lagranepoca.com/archivo/30944-13-datos-habitos-alimenticios-estados-unidos.html>
- La Voz. (s.f.). Cuál es el margen de ganancia bruta promedio de un negocio minorista. Recuperado el 22 de Febrero de 2016 de <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-margen-de-ganancia-bruta-promedio-de-un-negocio-minorista-pequeño-5878.html>

- Lets move. (s.f.). Let's move! En español. Recuperado el 14 de Febrero de 2016 de <http://www.letsmove.gov/en-espanol>
- Líderes. (s.f.). La producción de piña está en una etapa de contracción. Recuperado el 14 de Enero de 2017 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-pina-etapa-contraccion-ecuador.html>
- McGrath, Maggie. (2016). Las compañías más grandes del alimento y de la bebida del mundo 2016: Chocolate, cerveza y soda lideran la lista. Recuperado el 14 de Enero de 2017 de <http://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/05/27/the-worlds-largest-food-and-beverage-companies-2016-chocolate-beer-and-soda-lead-the-list/#55cf51eac719>
- Mejor con salud. (s.f.). Beneficios de consumir piña: diurética y desintoxicante. Recuperado el 18 de Febrero de 2016 de <http://mejorconsalud.com/beneficios-consumir-pina-diuretica-desintoxicante/>
- Mercadolibre. (s.f.). Deshidratador Industrial De Alimentos Stx International. Recuperado de http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-407930561-deshidratador-industrial-de-alimentos-stx-international-_JM
- Microsoft azure. (s.f.). Precios. Recuperado el 11 de Febrero de 2016 de <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/details/sql-database/>
- Ministerio coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). En Ecuador se constituirán empresas en seis horas. Recuperado el 12 de Febrero de 2016 de <http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- Naciones Unidas. (s.f.). Estructura detallada y notas explicativas. Recuperado el 11 de Diciembre de 2015 de <http://unstats.un.org/UNSD/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=0111>
- OAS. (s.f.). Derechos laborales: sueldo y beneficios. Recuperado el 14 de Mayo de 2016 de <http://www.oas.org/legal/spanish/documentos/documento1.htm>

Pan American Food Brokers. (s.f.). Recuperado el 03 de Febrero de 2016 de <http://www.panamfood.com/services.html>

Portafolio. (s.f.). Tasa de desempleo en Estados Unidos subió al 5,5 % en mayo. Recuperado el 07 de Febrero de 2016 de <http://www.portafolio.co/internacional/tasa-desempleo-estados-unidos-subio-mayo-29668>

PPelverdadero. (s.f.). En forma sostenida crece la producción agrícola de Ecuador. Recuperado el 07 de Mayo de 2016 de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-al-dia/item/en-forma-sostenida-crece-la-produccion-agricola-de-ecuador.html>

Produce for better health foundation (PBH). (s.f.). Study of Americas consumption of fruits and vegetables. Recuperado el 14 de Febrero de 2016 de http://www.pbhfoundation.org/pdfs/about/res/pbh_res/State_of_the_Plate_2015_WEB_Bookmarked.pdf

Proecuador. (s.f.). Guía del exportador. Recuperado el 24 de Octubre de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>

Proecuador. (s.f.). Perfil de piña ecuatoriana. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-P2011-PINA-ECUATORIANA.pdf>

Proecuador. (s.f.). El Gobierno Nacional apoya la exportación de MIPYMES y artesanos. Recuperado el 12 de Febrero de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/2015/11/25/el-gobierno-nacional-apoya-la-exportaci%C3%B3n-de-mipymes-y-artesanos/>

Proecuador. (s.f.). Ficha comercial de Estados Unidos. Recuperado el 10 de Febrero de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_FC2013_ESTADOS_UNIDOS.pdf

Proecuador. (s.f.). Frutas no tradicionales. Recuperado el 02 de Febrero de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/frutas-no-tradicionales/>

- Proecuador. (s.f.). Frutos secos Estados Unidos. Recuperado el 02 de Enero de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2011_FRUTOS-SECOS_ESTADOS-UNIDOS.pdf
- Proecuador. (s.f.). Guía cómo exportar a Estados Unidos. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>
- Proecuador. (s.f.). Informe de primer nivel. Recuperado el 22 de Diciembre de 2015 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/12/P-1111-FRUTAS_DESHIDRATADAS-MUNDO.pdf
- Roastbrief. (s.f.). El significado de los colores en Publicidad. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015 de <http://www.roastbrief.com.mx/2015/03/el-significado-de-los-colores-en-publicidad/>
- Robertson, K. (2010). America's Biggest Food Companies. Recuperado el 23 de Diciembre de 2015 de <http://www.forbes.com/sites/investopedia/2010/11/02/americas-biggest-food-companies/#28eef38bbdb6>
- Salmon. (s.f.). Los riesgos y las oportunidades principales de las empresas. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015 de <http://www.elblogsalmon.com/entorno/los-riesgos-y-las-oportunidades-principales-de-las-empresas>
- SCPM. (s.f.). El sector de supermercados en el Ecuador. Recuperado el 26 de Enero de 2017 de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- Sinagap. (2014). Boletín situacional piña. Recuperado el 18 de Enero de 2017 de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/mboletin-situacional-pinia-2014-actualizado.pdf>
- Top 5 of anything. (s.f.). The Top 5 Countries that Export the Most Pineapples. Recuperado el 21 de Diciembre de 2015 de

<https://top5ofanything.com/list/8c88c90b/Countries-that-Export-the-Most-Pineapples>

Trademap. (s.f.). Comercio actual y potencial entre Estados Unidos de América y Costa Rica en 2014. Recuperado el 12 de Enero de 2016 de <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|842||188||080430||6|1|1|1|1||1|1|>

Trademap. (s.f.). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2015. Producto: 080430 pinas, frescas o secas. Recuperado el 12 de Mayo de 2016 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

Trading economics. (s.f.). United States Balance of trade. Recuperado el 26 de Diciembre de 2015 de <http://www.tradingeconomics.com/united-states/balance-of-trade>

United States Census. (s.f.). Annual Estimates of the Resident Population: April 1, 2010 to July 1, 2014. 2014 Population Estimates. Recuperado el 12 de Enero de 2016 de <http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

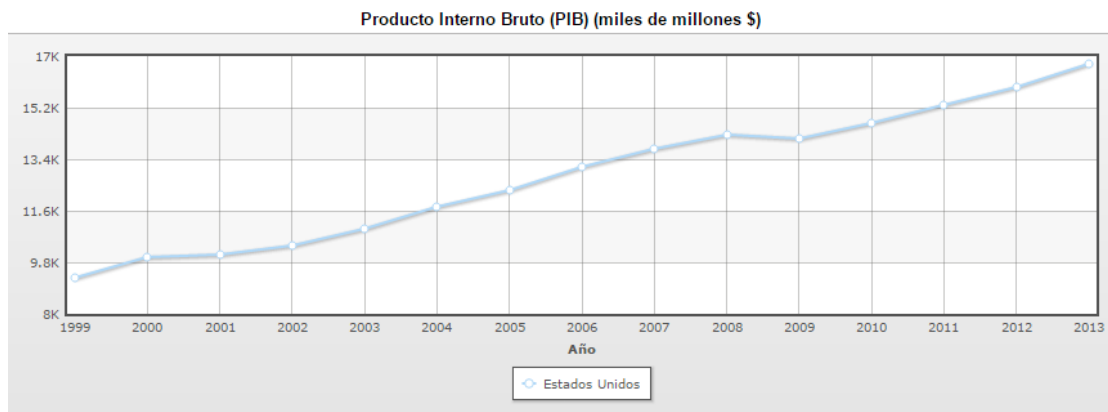
United States Census. (s.f.). Annual Estimates of the Resident Population for Selected Age Groups by Sex for the United States, States, Counties, and Puerto Rico Commonwealth and Municipios: April 1, 2010 to July 1, 2014. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015 de <http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

USDA. (s.f.). American Adults are Choosing Healthier Foods, Consuming Healthier Diets. Recuperado el 14 de Enero de 2016 <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?contentidonly=true&contentid=2014/01/0008.xml>

Wordpress. (s.f.). Descripción del producto. Recuperado el 13 de Enero de 2016 de <https://negociosfercho.wordpress.com/2011/08/10/descripcion-del-producto/>

Anexos

Anexo 1. Producto Interno Bruto (PIB) Estados Unidos



Country	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Estados Unidos	9.255	9.963	10.082	10.400	10.990	11.750	12.310	13.130	13.780	14.260	14.120	14.660	15.290	15.940	16.720

Anexo 2. Matriz EFE

FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Fácil acceso a créditos hacia pequeñas y medianas empresas.	0,15	5	0,75
Incremento del 6% del PIB agrícola	0,13	4	0,52
Gran cantidad de proveedores de piña	0,12	3	0,36
Existencia de políticas que favorecen el desarrollo del comercio exterior	0,13	5	0,65
Amenazas			
Aumento de la competencia en el mercado	0,11	2	0,22
Imposición de aranceles en productos para la exportación como por ejemplo las frutas	0,12	2	0,24
Inestabilidad por la implementación de nuevas normas, leyes, regulaciones en el área de comercio exterior.	0,11	2	0,22
Cambios en las gustos y preferencias de los consumidores	0,13	2	0,26
Total	1		3,22

La ponderación indica que podemos aprovechar las oportunidades minimizando las amenazas.

Anexo 3. Encuesta

1. Contact information

State

Age

Gender Male

Female

2. Income range

- \$750 - \$1500
- \$1600 - \$3750
- \$4000 - \$6300
- \$6400 or more

3. Do you consume dried fruit

- Yes
- No

4. Which dried fruits do you consume?

- Pineapple
- Apricots
- Cranberries
- Banana

5. How often do you consume dried fruits?

- once a week
- twice a week
- three times a week
- once a month

6. Do you know the Ecuadorian pineapple?

- Yes
- No

7. Would you be willing to consume dried pineapple?

- Yes
- No

8. What packaging would you like??

- Plastic cover
- Tetrapack
- Plastic cup

9. How many grams would like it to be?

- 150 grams
- 130 grams
- 340 grams

10. How much would you be willing to pay for the dried pineapple

- \$2 to \$3.50
- \$4 to \$6

11. Where you would like to purchase the product?

- Supermarkets
- Nutritionists stores
- Gas stations

12. Would you be willing to consume Ecuadorian dried pineapple?

- Yes
- No

Anexo 4. Matriz de selección del mercado

	MERCADO OBJETIVO ESTADOS UNIDOS		MERCADO OBJETIVO ALEMANIA		MERCADO OBJETIVO ESPAÑA	
TRANSPORTE Y LOGISTICA	\$1200	5	\$1900	4	\$2500	3
TIEMPO DE TRANSITO	8 días	5	19 días	3	26 días	1
MONEDA	Dólar estadounidense	5	Euro	3	Euro	3
CONSUMO E IMPORTACIONES DE FRUTAS DESHIDRATADAS	2.4% 78.965.823 US\$ (2010)	3	1.7 kg por año 138.271.409 US\$ (2010)	5	2.7% 46.844.651 US\$ (2010)	3
IMPORTACIONES DE PIÑA FRESCA O SECA	2.688 miles de US\$	3	5.344 miles de US\$	5	3.145 miles de US\$	4
Total		21		20		14

Anexo 5. Matriz de selección de producto

Frutas ecuatorianas	Producción anual	Disponibilidad	Beneficios nutricionales	Nivel de dificultad de deshidratación	Total
Piña	126,454 toneladas (4)	Todo el año (5)	Si (5)	Fácil (5)	19
Naranja	42.000 toneladas (3)	9 meses (4)	Si (5)	Fácil (3)	17
Banano	7 millones de toneladas (5)	Todo el año (5)	Si (5)	Intermedio (3)	18

Anexo 6. Matriz de selección de bróker

BROKER	Costo por transacción de acciones (\$ dólares)	Costo por transacción de opciones (\$ dólares)	Depósito mínimo (\$ dólares)	Total
My Brand foods	9,99 (3)	9,99 (3)	0 (5)	11
Specialty Food	9,99 (3)	9,99 (3)	500 (2)	8
Pan American	4,95 (5)	4,95 (5)	0 (5)	15
Poor Richards Foods LLC	4,95 (5)	4,95 (5)	0 (5)	15
Food Brokers	7 (4)	7 (4)	2500 (1)	9

Anexo 7. Segmentaciones

SEGMENTACION GEOGRAFICA	<i>Estados Unidos</i>	320.086.785		
	<i>Estado Florida</i>	19.905.569		
	<i>Miami</i>	19.893.297		
CENSO DATOS AÑO 2014				

SEGMENTACION DEMOGRAFICA		<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Total</i>		
	<i>Sexo</i>	9.723.286	10.170.011	19.893.297		
	<i>Edad (20 a 64)</i>	5.707.735	5.873.953	11.581.688		
	<i>Nivel Social</i>					
SEGMENTACION PSICOGRAFICA						
	<i>Consumo de frutas deshidratadas</i>	Porcentaje	Total			
		2,4%	\$ 2.393			
SEGMENTACION DEMOGRAFICA						
Nivel social						
ALTO (3%)		MEDIO (40%)		CLASE	BAJO (27%)	
Alto – Alto	Alto - Bajo	Medio – Alto	Medio – Bajo	TRABAJADOR A (30%)	Trabajador – Pobre	Pobre
1%	2%	14%	26%		13%	14%
Segmentación demográfica						
Sexo				100%	19.893.297	
Edad				58%	11.581.688	
Nivel social				43%	4.980.126	
Segmentación psicográfica						
Consumo frutas deshidratadas				2.4%	119.523	
				Tamaño del segmento	119.523	

Anexo 8. Capacidad producción maquinaria

Capacidad producción maquinaria

Envases diarios	600
Días hábiles	22
Envases mensuales	13.200
Capacidad efectiva	60%

Envases mensuales efectiva 7.920

Anexo 9. Cantidad proyectada de ventas

DATOS		
<i>Tasa de inflación anual</i>	3,66%	
<i>Inventario productos terminados</i>	10,00%	ventas de próximo mes
<i>Inventario productos en proceso</i>	0,00%	
<i>Inventario materia prima</i>	100,00%	producción de próximo mes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	95.040	100.716	106.728	113.100	119.856

