



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
UNA BEBIDA A BASE DE PITAHAYA A TORONTO, CANADÁ

AUTOR

CAROLINA ANAIS BARRAZUETA JIMENEZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UNA
BEBIDA A BASE DE PITAHAYA A TORONTO, CANADÁ

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

Profesor guía
Marco Vinicio Castillo Añezco
Ingeniero

Autora
Carolina Anais Barraqueta Jimenez

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), 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”.

Ing. Marco Castillo A. MBA

C.I.:1715303747

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Ing. Marcelo Fernando Teran Teran

C.I.: 1706593231

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro (amos) que este trabajo es original, de mi (nuestra) 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.”

Carolina Anais Barraqueta Jiménez

C.I.:1717992190

AGRADECIMIENTO

Cada logro es compartido, por lo cual agradezco a Dios y a mis padres, Renzo y Amalia, quienes me han inspirado y son mi principal moto, a mis hermanos Renzo, Santiago e Israel, quienes me han dado su ejemplo.

Adicional, agradezco a mis profesores que han compartido sus conocimientos. Gracias a Milton Gallardo y a Marco Castillo, quienes me acompañaron en el diseño de este plan de negocios.

Carolina

DEDICATORIA

Este trabajo fue realizado con mucho amor y entrega para mis padres a quienes busco honrar cada día y a mis sobrinas Chelsea y Skylar, para que encuentren en mí una figura ejemplar.

Carolin

RESUMEN

El presente plan de negocio en busca de aprovechar las propiedades únicas que brinda la pitahaya amarilla crea el único jugo a base de pitahaya, Pitajuce, el mismo que se destaca por ser rico en vitaminas, ser un antioxidante y laxante natural que protege el sistema inmunológico. En Ecuador la producción y exportación de Pitahaya ha incrementado sustancialmente, pero no la elaboración de productos industrializados de pitahaya.

Hoy en día las personas optan por nutrirse tomando jugos vitamínicos en lugar de comer porciones de frutas y se ha visto que en el mercado actual no existen bebidas a base de pitahaya, de ahí, nace una oportunidad de negocio la misma que tiene como objetivo la exportación a un mercado nuevo para ofrecer un producto de alta calidad.

Su destino es Canadá, un país desarrollado que, además, de su excelente reputación política su economía avanzada y estable asegura ser un mercado óptimo para comercializar Pitajuce. La ciudad en la que se comercializará el producto es Toronto, la más poblada y en donde el PIB per Cápita al año es uno de los más altos a nivel mundial, éste es \$ 43.248,50 dólares. El mercado meta fue encontrado a través del método de segmentación y se afinó con la investigación cuantitativa, llegando así a un total de 732.387 personas que comparten un estilo de vida y consumen productos que aportan a su salud diaria.

El producto será comercializado en la cadena de supermercados *Whole Food Markets*, que se encuentra catalogada como el lugar número uno en Canadá para adquirir productos orgánicos y naturales de buena calidad, su target de clientes es de clase media y alta, lo cual va acorde con el mercado meta identificado.

En conclusión, la evaluación financiera fue calculada para un periodo de cinco años, se evidenció un proyecto viable que aporta riqueza, pues su VAN es de \$ 126.577 dólares, el IR de 6,79 % y su TIR es 110,94%. El margen de utilidad para el quinto año es de 20,25%, ratificando un plan de negocio que impactará de manera positiva a la balanza comercial ecuatoriana.

ABSTRACT

The present business plan to take advantage of the unique properties provided by the yellow pitahaya creates the only juice based on pitahaya, Pitajuce, the same that stands out for being rich in vitamins, be an antioxidant and natural laxative that protects the immune system. In Ecuador the production and export of Pitahaya has increased substantially, but not the production of processed pitahaya products.

Nowadays people choose to nourish themselves by taking vitamin juices instead of eating portions of fruits and it has been seen that in the current market there are no pitahaya based drinks, hence a business opportunity is born the same one that aims at export to a new market to offer a high quality product.

Its destiny is Canada, a developed country that in addition to its excellent political reputation its advanced and stable economy ensures to be an optimal market to commercialize Pitajuce. The city where the product will be marketed is Toronto, the most populated and where per capita GDP per year is one of the highest in the world, this is \$ 43,248.50. The target market was found through the segmentation method and was refined with quantitative research, reaching a total of 732,387 people who share a lifestyle and consume products that contribute to their daily health.

The product will be marketed in the Whole Food Markets supermarket chain, which is listed as the number one place in Canada to acquire organic and natural products of good quality, its target customers are middle and upper class, which is in line with the identified target market.

In conclusion, the financial evaluation was calculated for a period of five years, a viable project that provided wealth was evidenced, since its NPV is \$ 126,577, the IR of 6.79 and its IRR is 110.94%. The profit margin for the fifth year is 20.25%, ratifying a business plan that will positively impact the Ecuadorian trade balance.

Índice

1. Capítulo I Introducción:	
1.1 Justificación del trabajo:	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo:	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo:.....	2
2. Capítulo II Análisis de entornos	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.1.1 PESTEL Canadá.....	3
2.1.1.2 PESTEL ECUADOR.....	7
2.1.2 Análisis de la Industria.....	9
2.1.3 ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	10
2.2 Matriz EFE	14
3. Capítulo III Análisis del cliente:	16
3.1 Objetivos de la investigación de mercados.....	16
3.1.1 Objetivo general:	16
3.1.2 Objetivos específicos:.....	16
3.2 Segmentación:	16
3.2. 1 Entrevistas:	18
3.3 Investigación cuantitativa:.....	19
3.3.1 Resultados investigación cuantitativa:	19
4. Capítulo IV Oportunidad de negocio	22
5. Capítulo V Plan de marketing	24
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1 Mercado Objetivo:	25
5.1.2 Propuesta de valor	27

5.2 Mezcla de Marketing	28
5.2.1 PRODUCTO:.....	28
5.2.2 PRECIO.....	31
5.2.3 PLAZA:	34
5.2.4 PROMOCIÓN:.....	35
6. Capítulo VI Propuesta de filosofía y estructura organizacional	37
6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1 Misión:	37
6.1.2 Visión:.....	37
6.1.3 Objetivos de la organización:	37
6.2 Plan de operaciones:	38
6.2.1 Flujo del proceso para la elaboración del jugo de pitahaya:	38
6.2.2 Exportación y procesos logísticos:	42
6.2.3 Maquinaria e inversión inicial:.....	45
6.3 Estructura Organizacional:.....	46
6.3.1 Diseño organizacional:	47
7. Capítulo VII Evaluación financiera	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Políticas de cobro y de pago	49
7.1.2 Ingresos.....	49
7.1.3 Costos	50
7.1.4 Gastos	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	51
7.2.1 Inversión inicial:	51
7.2.2 Capital de trabajo:	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.3.1 Estado de resultados:	52
7.3.2 Estado de situación financiera.....	52

7.3.3 Estado de flujo de efectivo	53
7.3.4 Estado de flujo de caja.....	53
7.4 Proyección de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.5 Índices financieros.....	55
8. Capítulo VIII Conclusiones generales	56
Referencias	59
Anexos.....	67

Índice de tablas

Tabla 1. Amenaza nuevos competidores	11
Tabla 2. Amenaza de productos sustitutos	11
Tabla 3. Poder de negociación de proveedores	12
Tabla 4. Rivalidad entre vendedores competidores	13
Tabla 5. Factores determinantes del éxito	14
Tabla 6. Calculo basado en resultado de las encuestas	26
Tabla 7. Modelo Canvas	27
Tabla 8. Posicionamiento del mercado	28
Tabla 9. Requisitos INEN 1334-1:2014	29
Tabla 10. Simulación de participación de mercado	32
Tabla 11. Proyección de ventas, periodo 5 años	32
Tabla 12. Costos variables y fijos.....	32
Tabla 13. Proyección anual para publicidad.....	36
Tabla 14. Cotización agente de carga	45
Tabla 15. Detalles de la maquinaria	45
Tabla 16. Adecuaciones de la planta	46
Tabla 17. Aportación socios	47
Tabla 18. Salarios por área	49
Tabla 19. Ingresos anuales	49
Tabla 20. Costos directos e indirectos	50
Tabla 21. Gastos de producción.....	50
Tabla 22. Inversión inicial.....	51
Tabla 23. Estructura de capital.....	51
Tabla 24. Estado de resultados anual del proyecto	52
Tabla 25. Estado de situación financiera del proyecto	53
Tabla 26. Flujo de efectivo anual del proyecto	53
Tabla 27. Estado de flujo de caja del proyecto y del inversionista	54
Tabla 28. Tasas de descuento	54
Tabla 29. Criterios de valoración.....	55
Tabla 30. Índices financieros Pitajuice e Industria.....	55
Tabla 31. Exportaciones ecuatorianas de Piatahaya hacia el mundo	1
Tabla 32. Composición química de la Pitahaya	2
Tabla 33. Hoja técnica, entrevista 1	10
Tabla 34. Hoja técnica, entrevista 2	10
Tabla 35. Estado de resultados Pitajuice	10
Tabla 36. Estado de situación financiera.....	11
Tabla 37. Estado de flujo de efectivo anual.....	11

Índice de figuras

Figura 1. Segmentación	17
Figura 2. Resultados de las Encuestas	20
Figura 3. Análisis del resultados de las encuestas.....	21
Figura 4. Marca de jugo de pitahaya	29
Figura 5. Atributos del jugo.....	29
Figura 6. Empaque de Pitajuce	29
Figura 7. Etiqueta Pitajuce.....	30
Figura 8. Datos de la competencia.....	33
Figura 9. Logo cadena de supermercados.....	34
Figura 10. Puntos de venta	35
Figura 11. Canal de distribución.....	35
Figura 12. Flujo de procesos para la elaboración del jugo de pitahaya.....	41
Figura 13. Empaques del producto hasta ser exportado.....	43
Figura 14. Cartón de exportación	43
Figura 15. Pallet sanitizado	44
Figura 16. Distribución de la planta	46
Figura 17. Estructura organizacional.....	47
Figura 18. Merchandise exports and imports	1
Figura 19 Exportaciones de Frutas No Tradicionales hacia el mundo	1
Figura 20. Manufacturing sales, by subsector, by province and territory (monthly). 3	
Figura 21. Objetivos de entrevista.....	10

1. Introducción:

1.1 Justificación del trabajo:

El presente Plan de Negocio para la producción y exportación de una bebida a base de Pitahaya a Toronto, Canadá, está basado en la elaboración del jugo Pitajuce y su comercialización en Toronto la ciudad más poblada de Canadá.

En Canadá el sector industrial representa el 28,90% del PIB total. Mientras tanto, la industria asignada en Canadá según el NAICS o Sistema Norteamericano de Clasificación de Industrias en la que el jugo de pitahaya está clasificado es “Fabricación de comida” y el subsegmento es “Fabricación de conservas de frutas, hortalizas y especialidades alimenticias”. El crecimiento de ésta industria en la provincia de Ontario, entre el 2016 y el 2017 es del 6,70%, por otro lado, las ventas del primer semestre del 2017 ascendieron a \$ 3'604.603 USD, lo cual evidencia estabilidad y solidez de ésta industria.

En Ecuador el sector de manufactura de alimentos frescos y procesados ha tenido un crecimiento porcentual en el 2015 y 2016 del 10,00%, éste crecimiento se apoya en la ventaja nacional de poseer abundante provisión de materia prima, además, de la infraestructura, la red logística y portuaria volcada al comercio exterior. No obstante, Ecuador cuenta con la creación de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), las cuales promueven la exportación del producto nacional y la implementación de industrias procesadoras de frutas, cerca de los centros de producción abaratando costos y haciendo el proceso eficiente en el mediano y largo plazo. (PRO ECUADOR, 2017)

En la arista de la empresa se puede mencionar que posee una ventaja competitiva del producto al ofrecer los beneficios que tiene la pitahaya, que al ser éste un súper alimento actúa de manera positiva en el organismo de las personas, la pitahaya no es una fruta tradicional, por lo cual es muy atractiva y llama la atención al momento de consumirla, no obstante sus beneficios impactan eficazmente en la salud de quienes lo consumen.

1.1.1 Objetivo general del trabajo:

Establecer la factibilidad comercial y financiera de la producción y exportación de una bebida a base de pitahaya, que se producirá en el Ecuador y se exportará a Canadá; la empresa va a realizar un estudio completo del mercado a fin de introducir el producto y determinar según los costos de producción y el capital de trabajo si la situación financiera a cinco años refleja la viabilidad del plan de negocio.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo:

- Determinar si existen factores positivos, en los últimos cinco años, que impulsen el desarrollo del plan de negocio, mediante un análisis PEST del país de origen y de destino, lo cual ayudará a conocer el horizonte comercial y de mercado local y extranjero.
- Conocer el comportamiento de la industria en la cual el jugo Pitajuice está clasificado, mediante un análisis PORTER, para realizar estrategias de marketing que faciliten la comercialización y consumo del producto.
- Estipular el segmento, el mercado meta y sus características, utilizando métodos de análisis cuantitativo y cualitativo, para diseñar una estrategia que ayude a penetrar el mercado meta en un 50,00% al tercer año.
- Identificar si existe una oportunidad de negocio en un periodo de cinco años, en base a un análisis de los entornos de cada país, así como, del mercado y de la industria.
- Desarrollar un plan de marketing sustentado en estrategias y análisis de costos, que apoyen al desarrollo del producto y de qué forma se puede promocionar efectivamente en Toronto, Canadá.
- Elaborar una propuesta exportable, en base a las preferencias y tendencias actuales de consumo de jugos no tradicionales y como estos impactan positivamente al consumidor.
- Proponer una estructura organizacional que promueva la viabilidad del proyecto y encontrar un proceso de producción eficiente y efectivo.

2. Análisis de entornos

2. 1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 PESTEL Canadá

Entorno Político:

La reseña política de Canadá permite comprender la situación actual y los antecedentes del manejo de poder en este país, además, muestra las herramientas de intervención del estado en los distintos ámbitos como el económico, el social, los sectores privados y públicos y su intervención en escenarios internacionales.

Canadá es una monarquía constitucional, el soberano del país es el monarca del Reino Unido, la Reina Elizabeth II. Existen tres niveles de gobierno en Canadá: federal, provincial y municipal. Al ser Canadá una federación, los poderes están repartidos entre el gobierno central y diez subgobiernos de cada provincia. En contraste, Canadá tiene un índice de libertad política de uno, manifestando respeto hacia los derechos civiles y políticos. Además, no existe riesgo político, este país cuenta con una excelente reputación política y no ha registrado casos de corrupción.

Se puede afirmar que Canadá tiene estabilidad política gracias a los gobiernos que han liderado su país, esto resulta ser una oportunidad para el plan de negocio. Desde el 2015, el representante del partido liberal, Justin Trudeau, ha promovido el desarrollo y la inversión en infraestructuras para reactivar la economía, además, ha rebajado las tasas impositivas para la clase media y ha aumentado la fiscalidad de las personas con más poder adquisitivo.

Entorno Económico:

El entorno económico es indispensable para decidir si hacer negocios en un país, igualmente, los índices económicos ratifican la estabilidad y la posición que el país tiene frente a las demás economías.

Canadá es una economía avanzada, su PIB en el 2016 creció 1,40%, alrededor de 2'067.708 millones de dólares, del mismo modo su PIB per cápita fue en el 2015: \$ 43.248,5 dólares (Banco Mundial). La composición de su PIB está basado en tres sectores: Agricultura 1,60 %, Industria 28,90%, Servicios 70,50%, lo cual demuestra que el sector de agricultura es débil y para satisfacer el mismo importan productos agrícolas desde el exterior.

La balanza comercial es positiva, en diciembre del 2016 creció 0,50% correspondiendo a 46.200 billones de dólares, y sus importaciones en el mismo periodo fueron de 45.800 millones de dólares, este factor representa una oportunidad para el plan de negocio, revisar Anexo 1.

Los países que exportan en gran magnitud bajo la sub partida: 2009890000 de Jugo de cualquier otra fruta o vegetal, son: Estados Unidos, Ecuador, Tailandia y Chile consecutivamente. Ecuador exportó \$ 3,542 (millones de USD) en el 2016, teniendo el 6,20% de participación en las importaciones de jugos naturales a Canadá, exportando aproximadamente 921 toneladas, mientras que Estados Unidos tiene una participación del 59,80%, es decir, son los mayores proveedores de productos relacionados a jugos no tradicionales.

Por lo que respecta a su política monetaria esta manejada por el Banco de Canadá, tienen un tipo de cambio flexible que responde a las necesidades económicas que la situación presente.

El tipo de cambio del dólar americano con respecto al dólar canadiense es de 1,35 USD/ CAD cifra evaluada hasta el 31 de mayo de 2017. La apreciación del dólar puede ser un factor negativo para competir dentro de este mercado. De igual modo, el nivel de confianza del consumidor es de 84,4 puntos y el índice de precios al consumidor es 129 puntos de indexación.

Canadá en el 2017 pondrá en marcha *The Canada-European Union Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA)*, que al ser un

acuerdo progresivo de comercio busca promover los valores que comparten Canadá y la Unión Europea (Government of Canada , 2017).

Entorno Social – Cultural:

El análisis detallado en esta sección revela los patrones de conducta, sistemas de creencias, principios y formas de vida que apoyarán la concepción que los canadienses tienen ante el mundo y su realidad.

En el 2016 la provincia de Ontario llegó a tener 13'982.984 habitantes, siendo así la provincia más poblada de Canadá. (Statistics Canada, 2016). Las lenguas oficiales son el inglés y el francés y se negocia en una de las dos.

Según los drivers culturales de *Hofstede*, la distancia de poder es 39 puntos, sugiere una sociedad igualitaria, se valora el intercambio directo de información; el segundo indicador: individualismo, con 80 puntos, muestra una sociedad menos unida. El tercer indicador: masculinidad, con 52 puntos, describe una sociedad inclinada a obtener altos estándares de desempeño y no a la obtención de logro o triunfo. El indicador: Evitación de la incertidumbre, con 48 puntos se coloca a una sociedad asidua a cambios, que acepta nuevas ideas y productos innovadores. El indicador: Orientación a largo plazo, con 36 puntos, muestra una sociedad normativa, que conserva sus tradiciones. El último indicador: indulgencia, con 68 puntos refiere a una sociedad con alto interés por disfrutar los placeres de la vida, inclusive los canadienses cuidan mucho de su aspecto físico y salud consumiendo productos saludables (Itim international).

El clima de Toronto es húmedo continental, otro particular a rescatar es que su cultura es de gran orgullo, acuden al teatro, cine y espectáculos artísticos.

Dentro de las tendencias de empleo, el salario promedio mensual de los canadienses es de 23,75 Cad/hora (32,06 \$/hora), sus ahorros personales son del 4,20 % de su salario. Además, Canadá cuenta con mano de obra altamente calificada, sus empleados son mejor capacitados que cualquiera de los países miembros de la OCDE.

Entorno Tecnológico:

La tecnología es el motor de la globalización, por ende, es necesario dar una breve reseña del nivel tecnológico y de innovación que maneja Canadá.

Canadá ocupa el quinceavo lugar en el índice de innovación de la OMPI, además, aseguran que para que haya innovación en un país es necesario una inversión constante (Organización mundial de la propiedad intelectual, 2016). Según el Banco Mundial de 100 personas, 89 habitantes tienen acceso a internet, la penetración de internet en este país es 79,2% superando a Estados Unidos que tiene un 78,2% de penetración. En el 2013, el 1,69 % del PIB era destinado al gasto de investigación y desarrollo, por tal motivo, es considerado un país líder a nivel mundial en el desarrollo de tecnología en campos de computación, informática, biotecnología, energía nuclear, hidroeléctrica, además, se destaca en desarrollar procesos industriales como lo son el procesamiento de alimentos y bebidas.

Entorno Ecológico:

Hoy en día los países se enfocan en destinar sus recursos a la preservación y desarrollo de sistemas inteligentes para conservar el ecosistema, en esta sección se podrá evidenciar el nivel de responsabilidad que Canadá tiene con respecto a su medio ambiente.

Dentro de los problemas medioambientales se encuentra el efecto invernadero, ya que las emisiones per cápita de gases de efecto invernadero son muy altas. En la provincia de Ontario se emiten 12,60 toneladas de CO₂ por habitante obteniendo una calificación ambiental de B. Dentro de algunas normas que ha optado Canadá para proteger el medio ambiente está el Protocolo de Kyoto, en el cual se está protegiendo 100.000 kilómetros cuadrados de naturaleza. Además, tienen una política de cuidados responsables, en donde los productores verifican el estado de sus productos después de haber sido vendidos. Adicionalmente, para alcanzar calidad ambiental se fijan topes de contaminación según el lugar de la empresa y piden que obtengan los permisos necesarios para la operación. (The Conference Board of Canada , 2014)

Entorno Legal:

Esta reseña indica los procesos legales e instrumentos a considerarse en una negociación comercial que podrían afectar y beneficiar a ambas partes.

Los gobiernos federales y provinciales son quienes regulan las operaciones comerciales, como las leyes aplicables para realizar un contrato en este país. Se recomienda contratar un especialista en derecho mercantil para comercio internacional.

Los incoterms son acuerdos de comercio internacional que definen las responsabilidades del comprador y el vendedor en una negociación, los países de América usan los siguientes incoterms: FOB, CIF y EXW. Algunas de las leyes internacionales protegidas son: leyes de patentes con un periodo de validez de protección de 20 años, leyes de marcas comerciales que duran 15 años, y leyes de protección a modelos industriales. Se puede mencionar que ha habido casos de soborno a agentes públicos cuando se realizan transacciones internacionales, es por tal que en el 2013 se lanzaron leyes que controlan todo tipo de transacciones comerciales internacionales. (Santander trade portal , 2017)

2.1.1.2 PESTEL ECUADOR

Entorno Político:

Actualmente el Ecuador es un Estado constitucional, democrático, soberano, plurinacional, además, de ser laico su gobierno es descentralizado. La institucionalidad se basa en cuatro poderes, siendo estos el poder ejecutivo, legislativo, judicial, de transparencia y control social y función electoral. Su actual presidente es Lenin Moreno que asumió la presidencia en mayo del 2017. El período liderado por el ex presidente Rafael Correa impulsó a las PYMES ecuatorianas, proporcionándoles facilidades para la exportación de sus productos hacia el resto del mundo, con este fin se creó el instituto de promoción de exportaciones e inversiones Pro Ecuador. (Banco Mundial , 2017)

Entorno Económico:

Con respecto a diciembre del 2016, el PIB del Ecuador estuvo en una fase de desaceleración debido a la baja del precio del petróleo y la política de gasto muy elevada en el gobierno de Rafael Correa. Al ser Ecuador una economía dolarizada la apreciación del dólar encareció la demanda de productos provenientes de Ecuador hacia el mundo, dando como resultado una balanza comercial negativa. Los impuestos internos crecieron y, por tal, la demanda interna cayó, consecutivamente la imposición de las salvaguardias a productos provenientes del extranjero agravaron el comercio con países que exportaban a Ecuador. Para reactivar la producción en el segundo semestre del 2016 la banca ecuatoriana estimó dar créditos por 10.000 millones de dólares. La inversión pública y el gasto corriente bajaron por la recesión hasta diciembre del 2016. (Banco Mundial , 2017)

Con respecto a la exportación bajo la partida 200989 de Jugos de frutas naturales, Ecuador principalmente exporta a Países bajos 67.4%, Estados Unidos de América y Canadá el 3,1% de participación de las exportaciones del Ecuador. Por tal motivo se encuentra atractivo ofrecer a Canadá un jugo de calidad y con altos beneficios.

Las pitahayas se encuentran en el sector de Frutas No Tradicionales, la exportación en valores FOB en el año 2015 fue de 80 millones de dólares, lo cual da razón de una exportación creciente en cuanto a materia prima, además, asegura que el mercado extranjero ya conoce de la pitahaya ecuatoriana (Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones, 2016).

Entorno Social y cultural:

Según el Instituto de encuestas y censos en el Ecuador existen alrededor de 16 millones de personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012). En cuanto al territorio, cuenta con 4 regiones las cuales son costa, sierra, amazonía y región insular. Socialmente, en la costa las personas suelen ser más abiertas y extrovertidas, mientras que en la sierra las personas son más conservadoras y rehúsan el cambio.

Entorno Tecnológico

El gobierno actual invirtió en el sector energético, tecnológico y en las telecomunicaciones, ya que es un eje para la reestructuración de Ecuador. Existe un ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información, el mismo que fortalece la diversificación de las tecnologías de la información y comunicación TIC'S. La expansión geográfica que tuvo el internet fue un avance importante dentro de los 10 últimos años, la instalación de fibra óptica aportó para aquel proceso. El crecimiento de la telefonía móvil también fue uno de los logros más interesantes en los últimos años (Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información)

Entorno Ecológico:

En Ecuador hay algunos problemas ambientales como la destrucción y fragmentación de los hábitats, así como la introducción de especies tóxicas, la sobreexplotación de recursos naturales y la contaminación que es una de las más importantes y se debe luchar por combatirla. Existe un incentivo ambiental que deduce el 100% en el impuesto a la renta por los gastos de la depreciación de maquinarias que produzcan de una manera más limpia. (Servicio de Rentas Internas)

Entorno Legal:

Algunos de los regímenes importantes dentro de la legislación ecuatoriana están el régimen cambiario, el registro de la inversión extranjera. Dentro del régimen tributario se encuentra el impuesto a la renta a empresas, impuesto al valor agregado o IVA que es el 12%, el impuesto a los consumos especiales ICE, e impuesto a la salida de divisas. Por otro lado, el régimen laboral incluye los beneficios que las empresas otorgan a sus colaboradores como el décimo tercero, el décimo cuarto, los fondos de reserva, vacaciones de 15 días, además, de considerar el pago de utilidades de la empresa que es el 10% a cada trabajador y si tiene cargas familiares el 5% del valor de la utilidad.

2.1.2 Análisis de la Industria

El jugo de pitahaya se clasifica en la siguiente sección del CIIU 4.0:

C1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.

C1030.15 Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas.

Crecimiento y tamaño de la industria: Canadá se acoge a los códigos del Sistema Norteamericano de clasificación de las industrias NAICS, en el cual la bebida a base de pitahaya está clasificado en la industria 311 *Food manufacturing*, en el sub segmento 3114 *Fruit and vegetable preserving and specialty food manufacturing*, y en la subsección 311410 *Frozen food manufacturing*. El crecimiento de la industria en la provincia de Ontario, entre el 2016 y el 2017 es del 6.70%, por otro lado, las ventas en marzo del 2017 ascendieron a \$ 3'604.603 USD, lo cual muestra una sólida y creciente industria. (Statistics Canada , 2017).

Canales de distribución de la industria:

En esta industria los canales de distribución son diversos, los productos pueden ser distribuidos a través de brokers, mayoristas hasta retailers. La distribución puede realizarse en supermercados, tiendas de conveniencia, grandes superficies especializadas, tiendas de descuento, pequeños comercios, (Santander trade portal, 2017)

2.1.3 ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada - Baja:

No hay amenaza de nuevos competidores en este tipo de industria. Se necesita una inversión inicial alta en Ecuador, por lo cual representaría una barrera de entrada alta. Analizando los canales de distribución lo más conveniente es distribuir los productos a supermercados. La industria de los jugos naturales es grande en Canadá, por tal, se puede decir que existe experiencia tanto por las multinacionales que exportan a Canadá, así como, también las empresas que comercializan allá este tipo de productos. Un aspecto positivo, es que el producto ingresaría con un arancel de cero, tomando en cuenta la subpartida del producto que es: 2009.89.00.00. (Government of Canada, 2016)

Tabla 1. Barreras de entrada

Economías de escala		2	
Diferenciación de producto		4	
Identificación de marcas		4	3,2
Requerimiento de capital		2	
Experiencia		4	

Tabla 2 Barreras de salida

Especialización de activos		2	
Costo de salida		2	2,3
Estrategia interrelacionadas		3	

Amenaza de los productos sustitutos y/ o complementos - Alta:

Existe una alta amenaza de productos sustitutos, algunos de estos pueden ser otras bebidas no tradicionales o jugos exóticos, además, de té o hierbas aromáticas y otras bebidas en el mercado, conjuntamente, la importación de bebidas en Canadá ha tenido una variación positiva desde 2008 hasta el 2013 del 8,70% (Government of Canada , 2016). En otra instancia, los habitantes canadienses son indiferentes al precio de venta y más si se trata de un producto que contribuya a mejorar su salud y bienestar. Se puede mencionar que sustitutos iguales al producto no existen, pero si alternativas y varias.

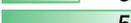
Tabla 3. Amenaza de productos sustitutos

Viabilidad de sustitutos		3
--------------------------	--	---

Poder de negociación de los clientes - Alta:

Existe un alto poder de negociación por parte de los clientes, hay una gran cantidad de potenciales compradores en Toronto ya que es la ciudad más poblada de Canadá. Si se comercializa el producto a cadenas grandes de supermercados, tendrán mayor poder de negociación en cuanto a la postulación de precios de productos similares, sin embargo, el valor agregado que ofrece la fruta no tradicional: pitahaya, permite colocar un precio mayor que la competencia.

Tabla 4. Poder de negociación de los compradores

Número de clientes		4	
Producto sustitutos		3	4,0
Influencia de la calidad		5	

Poder de negociación de los proveedores - Baja:

Tabla 5. Poder de negociación de proveedores

Cantidad de proveedores	3	
Productos sustitutos	2	
Switching Costs	3	
Capacidad de convertirse en competenc	2	2,4
Precios de productos a proveer	2	
Contribución a la calidad del producto	3	
Utilidad de industria a los proveedores	2	

Existe una sociedad de exportadores de pitahaya llamada, ASOPITAHAYA, en la cual existen 70 socios, quienes serían los posibles proveedores del producto principal, cuentan con certificaciones como GLOBALGAP, que garantizan buenas prácticas agrícolas. Por otro lado, la industria de envasados en el Ecuador se ha diversificado, ofreciendo alta calidad en cuanto a botellas y a envasar los contenidos líquidos. Por lo cual, se considera que no existe alto poder de negociación de los proveedores, así que el poder de negociación puede ser asignado a la empresa, más que a los proveedores.

Intensidad de la rivalidad - Alta:

Si existe una rivalidad fuerte entre competidores, la competencia en la industria se ve marcada por los principales distribuidores locales de jugos que tienen una marca registrada, sin embargo, existen también supermercados con sus propias marcas, por lo tanto, sí existe una rivalidad fuerte en cuanto a los jugos de frutas tradicionales, no obstante, Canadá no produce jugos de frutas exóticas, los importa.

Por otro lado, existen pocas empresas que han posicionado sus productos para consumidores que cuidan su salud. Adicional, no existe en el mercado un jugo de pitahaya, el mismo entraría como un producto nuevo para competir en la industria. Para concluir, existe una alta competencia para jugos de frutas tradicionales, pero no para jugos no tradicionales o que provengan de frutas exóticas como lo es la pitahaya. Los precios dependerán de la composición de los jugos, además, tendrá un valor mayor aquellos jugos que no sean comunes y que estén compuestos de diversas frutas.

Tabla 6. Rivalidad entre vendedores competidores

Cantidad de competidores	4	
Crecimiento de la Industria	3	
Costos fijos	2	
Características del producto	5	3,3
Incrementos de Capacidad	3	
Diversidad de Competidores	3	

Conclusiones matriz PORTER:

El análisis de las cinco fuerzas de PORTER, ha arrojado una ponderación de 3 puntos sobre 5. Se puede observar un alto poder de negociación por parte de los clientes, así como un mercado lleno de competidores con productos sustitutos, pero, que no igualan las características del producto. Revisar anexo 1.

Tabla 7. Análisis de la industria

Barreras de entrada	3,2	
Barreras de salida	2,3	
Rivalidad entre competidores	3,3	
capacidad de negociación Compradores	4,0	3,0
capacidad de negociación proveedores	2,4	
Viabilidad de sustitutos	3	

2.2 Matriz EFE

Tabla 8. Factores determinantes del éxito

N°		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN (1-5)	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Gobierno políticamente estable	0,05	5,00	0,25
2	Crecimiento de la importación a Canadá de bienes manufacturados como los jugos y néctares de frutas no tradicionales	0,10	5,00	0,50
3	Nivel de confianza del consumidor alta	0,05	3,00	0,15
4	Obtención de créditos en el Ecuador para la inversión inicial	0,02	2,00	0,04
5	En la industria no existe un jugo de pitahaya	0,06	4,00	0,24
6	Principal proveedor de jugos y frutas a Canadá es Estados Unidos, Ecuador, Tailandia y Chile	0,20	3,00	0,60
7	Toronto ciudad más poblada de Canadá	0,06	5,00	0,30
AMENAZAS				
2	Apreciación del dólar	0,05	1,00	0,05
3	Regulaciones estrictas de productos alimenticios y de bebida	0,20	3,00	0,60
4	Empresas locales cuentan con economías de escala	0,03	3,00	0,09
5	Inversión inicial	0,10	2,00	0,20
6	Licencias y permisos	0,08	2,00	0,16
TOTALES		1		3,18

Conclusiones:

- La matriz de evaluación de los factores externos despliega una ponderación total de 3,18 puntos, el valor total ponderado más alto llega hasta 4,00 puntos, a diferencia de la ponderación obtenida, se demuestra que existe una oportunidad de negocio atractiva.
- El crecimiento positivo de importaciones de bienes manufacturados como los jugos y néctares de frutas no tradicionales es una interesante clave del éxito para encontrar en Canadá una razón más por la cual exportar el jugo de pitahaya.
- La estabilidad política, conjuntamente, con su economía firme, hace de Canadá un país al cual los empresarios desean invertir y promocionar sus productos dado a la seguridad en el mercado.

- Las condiciones en las que se encuentran los canadienses son positivas, existe un nivel de confianza del consumidor alta, así como, es importante valorar el mercado que ofrece Toronto al ser la ciudad más poblada de Canadá.
- El segundo país que exporta más jugos de fruta a Canadá es Ecuador, en primer lugar está Estados Unidos, que al tener ventaja por la cercanía exporta más del 59,80%. No obstante, Ecuador al participar en un 6,20% en las exportaciones de este producto, asume un rol importante en potenciar las exportaciones a éste mercado.
- Se considera una coyuntura positiva que en el mercado canadiense no exista un jugo de pitahaya ecuatoriana, lo cual lo hace un producto nuevo en el mercado.
- La apreciación del dólar podría afectar los ingresos de una empresa y sus negociaciones en cuanto al precio del producto.
- Algunas de las empresas que exportan habitualmente a Canadá ya han alcanzado tener economías de escala, esto representa una importante característica que motiva a iniciar negociaciones en aquel país.
- Por otro lado, las regulaciones, licencias y permisos que exige el país de destino llegan a ser una amenaza si se tornan muy exigentes.
- Finalmente, la inversión inicial representa una barrera de ingreso significativa, sin embargo, el gobierno ecuatoriano con el fin de impulsar la exportación ha incrementado los créditos productivos, los mismos que, pueden ser cancelados con los ingresos a mediano y largo plazo de la empresa.

3. Análisis del cliente:

3.1 Objetivos de la investigación de mercados

3.1.1 Objetivo general:

Determinar la aceptación del jugo de pitahaya en el mercado canadiense específicamente en la ciudad más poblada: Toronto. Las conclusiones y resultados obtenidos serán sustentados con base en los argumentos de las entrevistas a expertos usando el método de investigación cualitativa y en base a las encuestas realizadas como método cuantitativo.

3.1.2 Objetivos específicos:

- A. Conocer el impacto que generará el jugo de pitahaya dentro del mercado de Toronto, analizando los atributos que el cliente valora más, así como conocer las preferencias del cliente potencial en cuanto a imagen, marca, empaque, contenido y disponibilidad en el mercado. (Producto)
- B. Determinar cuál sería el mejor precio para el producto, analizando las respuestas de las encuestas referentes al precio, comparándolos con precios de productos similares. (Precio)
- C. Conocer los lugares de preferencia del cliente en donde podrán adquirir el producto de una manera ágil. (Plaza)
- D. Determinar cuál es la manera más directa de informar, comunicar y hasta persuadir al cliente objetivo, usando medios publicitarios que difuminen los beneficios directos del jugo de pitahaya y además, conocer qué tipo de incentivos le motivan al cliente para que tome su decisión de compra. (Promoción)

3.2 Segmentación:

El grupo al cual se va a dirigir el producto es a un segmento ubicado en la provincia de Ontario, en la ciudad de Toronto, con aproximadamente 6'129.900 habitantes en la actualidad, de los cuales se ha seleccionado un grupo de

personas de edades entre 15 – 64 años. Su clase social es de media y alta, además, que cuenten con estudios superiores a la secundaria y consideren importante a su salud física consumiendo productos que ayuden a su cuerpo a mantenerse sano. Según el índice de salud percibida en Ontario existen 6'930.463 personas que cuidan su salud, y en Toronto se estima que el segmento meta se alinee a esta estimación siendo así el mercado meta: 813.764 habitantes.

		Población	Porcentajes						
GEOGRAFICOS	PROVINCIA	ONTARIO	13983000	100%					
		SECTOR RURAL	1806036	14%					
		SECTOR URBANO	11045785	86%					
	CUIDAD	TORONTO	6129900	44%					
DEMOGRAFICOS	EDAD	0-14	2219600	16%	TORONTO				
		15-64	9473600	68%	65				
		65 - +	2289800	16%	3984435				
	SEXO	MASCULINO	No aplica						
		FEMENINO	No aplica						
	NIVEL DE EDUCACION		Promedio de ingresos	Población de este segmento	Porcentaje				
		Bachiller	\$ 31.595,00	1804775	13%				
		Título Universitario	\$ 62.287,00	405270	3%				
		Licenciatura	\$ 55.982,00	1243730	9%				
		Postgrados / Doctorados	\$ 72.517,00	245150	2%	TORONTO			
TOTAL			3698925	27%	1627527				
CLASE SOCIAL	Clase media y alta								
ESTADO CIVIL	No aplica								
PSICOGRAFICAS	PERSONALIDAD	* Cuidan su salud		* Optan por consumir productos que aporten a su salud					
		* Usan productos sanos		* Tienen problemas digestivos					
		* Índice de confianza al consumidor alto		* Padecen de cancer de colon, mama o prostata					
Conductuales	ESTILO DE VIDA	GRUPOS DE INTERES	SALUD PERCIBIDA	Población	Sexo	Población	Porcentajes	TORONTO	
				6930463	HOMBRES	3370343	24%	50%	813764
					MUJERES	3560119	25%		

Figura 1. Segmentación

3.3 Investigación Cualitativa:

Dentro de esta sección se realizaron dos entrevistas en el mes de Noviembre del 2016 a expertos, como a miembros de la asociación de exportadores de pitahaya, así como también al Dpto. Comercial de una empresa nacional productora de jugos naturales.

3.2. 1 Entrevistas:

La primera entrevista fue realizada a María Teresa Feraud especialista en el departamento *Comercial de Quicornac S.A. la cual es una* empresa que se dedica a producir los jugos frutales Sunny. (Feraud, 2016). Ella considera primordial ofrecer calidad y seguridad alimentaria, por tal motivo, contratan personal altamente calificado para que pueda controlar el cumplimiento de estándares de higiene y procesos. Además, considera que la industria es rentable y la innovación tecnológica es la razón con la cual se mejoran procesos productivos y minoran costos.

Dentro de la competencia se mencionaron en el ámbito de bebidas a las gaseosas, detallando a las empresas como Coca-Cola y toda la línea de productos, así como también, a empresas como Nestlé que tienen jugos de la marca posicionada Natura. Existen varios productos que son sustitutos dentro de esta industria, sin embargo, la empresa para hacerle frente bajo la marca Sunny ha sabido usar estrategias de desarrollo de mercados y desarrollo del producto, bajando costos de producción y también enfocándose en la innovación de su cadena productiva.

María Teresa se vió interesada por la pitahaya y sus características, y notó una razón por la cual inversionistas extranjeros o nacionales puedan invertir en su desarrollo.

El consumo en el Ecuador per cápita de jugos naturales es de 1,4 litros anuales, cifra que resulta atractiva para el ingreso de nuevos competidores en el mercado. Dentro de los equipos que sería necesarios para ingresar al negocio se encuentran el lavador de frutas, las unidades de extracción, el lavador sanitario, esterilizador de botellas, la inversión inicial para esta maquinaria supone de entre 10.000 a 15.000 dólares, teniendo una capacidad de unos 8.000 botellas mensuales. Dentro de la medición de la estrategia de distribución, se recomendó que la mejor manera para que los jugos lleguen al consumidor final son los supermercados y tiendas de barrio.

La segunda entrevista fue realizada al representante en Pro Ecuador de la Asociación de Exportadores de Pitahaya (ASOPITAHAYA), quién dio a conocer

las ventajas diferenciadoras de la pitahaya ecuatoriana, como su tamaño grande y la alta cantidad de grados BRIX, que explicó era la cantidad de dulzor en una fruta. Estas características son obtenidas al ser cultivada en zonas subtropicales y amazónicas.

No obstante, él manifestó que existe en el mercado un jugo de pitahaya que lo comercializa una empresa Ecopacific, la misma tiene un jugo a base de pitahaya, coco, caña y tamarindo. No obstante, mencionó que sería una excelente oportunidad para diversificar los productos a base de esta fruta. Al momento solo se produce pitahaya en pulpa y pitahaya deshidratada y se exporta la fruta *raw* al mercado extranjero. La pitahaya que se recomendó para la elaboración del jugo se produce en la amazonia, en la provincia de Napo o Morona Santiago, ésta se distingue por su tamaño que llega hasta los 350 gramos.

Los dueños de cultivos consideran que la producción de la pitahaya ha trascendido a lo largo de estos años, ellos incrementaron su producción en el 2016 en un 12% y para el 2017 esperan incrementar su producción en un 20% a nivel nacional. El incremento de exportaciones de esta fruta no tradicional, es la principal motivación de sus productores, es por esto, que manifestó que podría haber una alianza beneficiosa entre ASOPITAHAYA y Pitajuce Cia. Ltda.

3.3 Investigación cuantitativa:

3.3.1 Resultados investigación cuantitativa:

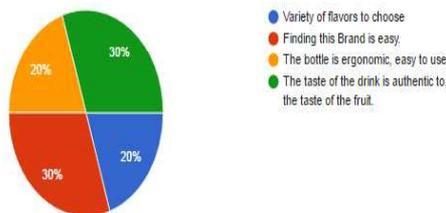
Para cumplir con el objetivo de la investigación cuantitativa, se despliegan los siguientes resultados, en dónde el 80% de los encuestados afirman consumir jugos de frutas no tradicionales o exóticas, las marcas que prefieren es Tropicana en un 40% y Minute Maid en un 30%. Las ventajas al consumir el producto son que al buscarlo sea fácil de conseguir, que su marca sea adquirida fácilmente y que el sabor de la bebida sea auténtico al de la fruta. La mayor desventaja de consumir este tipo de productos es que el sabor sea artificial y que el mercado no ofrezca variedad de sabores al escoger, no

obstante, otra desventaja es cuando la botella no es ergonómica, lo cual, desmotiva el consumo del producto.

Do you consume juices made from exotic or non-traditional fruits? (10 responses) Which brand of juices do you normally consume? (10 responses)



What are the benefits you are looking for when consuming this type of product? (10 responses)



What are the disadvantages that you find when consuming this product? (10 responses)

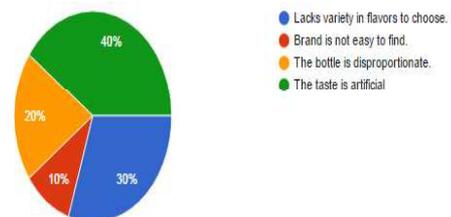
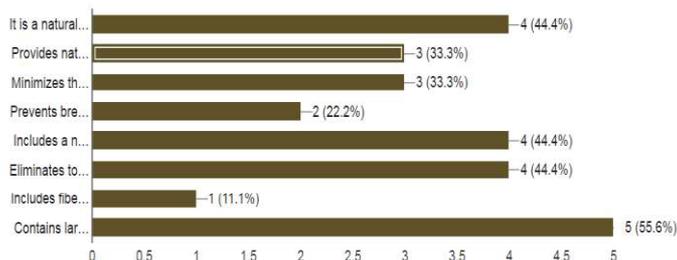


Figura 2. Resultados de las Encuestas

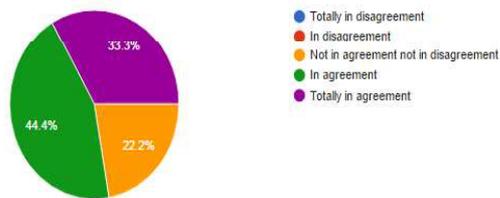
Introduciendo el nuevo concepto del jugo de fruta no tradicional de pitahaya:

What would be the health benefits that you would seek from the natural properties of pitaya? (Choose up to 4) (9 responses)



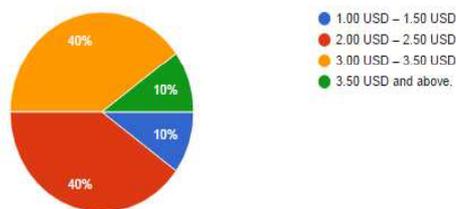
El 90% de los encuestados se encuentra interesado en consumir el producto. Por otro lado, coinciden en que el mayor de los beneficios del jugo es el alto nivel de vitamina C para la prevención de gripes y resfriados, así como también el hecho de que es un laxante natural y un antioxidante que elimina toxinas.

Given the benefits chosen in the previous question, would you be more likely to buy this product if available to you?
(9 responses)



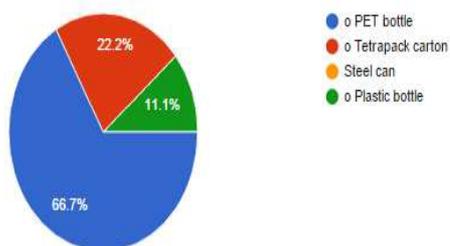
El 77,70% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en consumir este producto una vez a la semana si estuviera ya en el mercado.

In regards to PRICE: What is the price you would be willing to pay for this product? Please select from the list below:
(10 responses)



Según el 80% de encuestados, el precio que estarían dispuestos a pagar en promedio por el producto es \$ 2,75 USD.

What packaging option would you prefer if you were to buy this drink?
(9 responses)



El 66,7% de los encuestados prefiere un envase tipo PET y el 50% prefieren un contenido de 500 ml.

El lugar en dónde comprarían este producto es en Whole foods Markets.

El 44,4% de los encuestados siendo la mayoría demandarían el producto tres veces a la semana.

Figura 3. Análisis del resultado de las encuestas

Conclusiones:

- Los expertos consideran al jugo de pitahaya como un producto con fuerte potencial para exportación. La importancia de realizar una alianza estratégica con la asociación de exportadores de pitahaya del Ecuador, es una oportunidad para obtener utilidad de comercializar el producto.
- Los beneficios que proporciona el producto demuestran el potencial que tiene el jugo de pitahaya para ganar aceptación dentro del mercado canadiense.

- El 77% de las personas encuestadas estarían dispuestos en consumir este producto una vez a la semana.
- Se ha obtenido un precio promedio de 2,75 USD – 3,00 USD por el cual comprarían el producto.
- El estudio determina un total de 813.764 clientes potenciales que demandarían el producto, lo cual resulta un mercado lleno de oportunidades para ofrecer productos saludables.

4. Oportunidad de negocio

En base a los hallazgos que se han encontrado en el análisis de entornos, tanto del país al que se va exportar el producto, Canadá y considerando el impulso a las exportaciones por parte del Gobierno para diversificar la matriz productiva del Ecuador, se ha encontrado que existen varias ventajas que hacen viable el plan de negocio de producción y comercialización del jugo a base pitahaya elaborado en el Ecuador y exportado a Canadá. Aquí se encontrarán varias razones por las cuales se ha evidenciado una oportunidad de negocio:

- Con base en la investigación cualitativa, los expertos concuerdan en que el jugo de pitahaya es atractivo para la comercialización en el exterior de este producto y más si es en un país como Canadá.
- Ecuador se encuentra capacitado para la producción a máxima escala de la fruta pitahaya y la exportación de este bien se ha incrementado en los últimos 5 años, recientes descubrimientos la colocan a la fruta como un súper alimento.
- Para los expertos resulta interesante el análisis de la industria canadiense, ya que posee una economía de primer mundo y sus políticas aseguran el relacionamiento comercial sano entre sus contra partes.

- Los resultados de la investigación cuantitativa muestran que el 80% de los encuestados toman jugos exóticos o de frutas no tradicionales, las ventajas que se pueden resaltar en este tipo de productos y que valoran los clientes, es que su marca esté disponible fácilmente y que el sabor del jugo sea similar al de la fruta y no sea artificial.
- El 90% de los encuestados está interesado en adquirir el jugo de pitahaya, y los beneficios que les interesa adquirir del producto son que prevenga enfermedades como la gripe al proporcionar altos contenidos de vitamina C, asimismo, consideran una ventaja que sea un antioxidante y laxante natural.
- Los encuestados sugieren una presentación en envase PET de un contenido de 500 ml.
- A pesar de que los encuestados optaron por un envase PET, Canadá es un país que intenta reducir el uso de envases plásticos por el impacto ambiental que estos ocasionan. Es por esto que se ha optado por empacar el jugo en envases de vidrio, según *Glass packaging institute* las botellas de vidrio son hechas de materia prima natural y tienen la capacidad de preservar el sabor y los nutrientes originales del jugo, el vidrio es el único material seguro para contener alimentos, según un estudio realizado por *U.S. Food and drug administration*. El empaque de vidrio es 100% reciclable y puede ser usado indeterminadas veces sin perder su calidad y pureza. (Glass packaging institute , 2017)
- Con respecto al mercado, existe una proporción creciente de la comercialización de jugos frutales exóticos y no tradicionales, pero ninguno está orientado en promocionar los beneficios de la pitahaya ni como fruta, ni como bebida, siendo este el punto de partida para la comercialización del jugo de pitahaya, impulsando así una idea saludable apoyada en los multi-beneficios que acompañan el consumo de esta bebida.
- El análisis del cliente ha esclarecido que es importante conocer las necesidades del *target* al cual se dirige el producto, al mismo tiempo,

que afirma que los canadienses ven como prioritario el encontrar productos que satisfagan el deseo de mantener un cuerpo saludable, energético y libre de enfermedades.

- La segmentación del mercado proyecta un total de 813.764 personas que comprarían el producto, lo cual resulta un mercado lleno de oportunidades para ofrecer productos saludables.

En conclusión, se puede afirmar que sí existe una oportunidad de negocio en Toronto, ya que 77,7 % de los encuestados están interesados en consumir el producto hasta tres veces por semana, se recuerda que el PIB per cápita de los habitantes es uno de los más altos del mundo, además, el precio de venta al distribuidor es de \$ 3,00 USD y pueden tener un margen de ganancia superior colocando un precio que se diferencie al de la competencia tomando en cuenta los multi-beneficios de la pitahaya. Al ser un precio alto en comparación a los jugos tradicionales se puede afirmar que va acorde a las tendencias de consumo que refieren productos saludables, siendo ésta la oportunidad perfecta de destacar las virtudes de la pitahaya como un jugo natural que mejora el sistema inmunológico de quien lo consume.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de marketing

El plan de marketing debe estar acompañado de una estrategia base, a la cual se dirijan todos los esfuerzos del plan de negocio, es por tal, que ya identificado el mercado objetivo se buscará posicionar el jugo de pitahaya en el mercado, de una manera óptima con una estrategia que sea aplicable y ajustando a las realidades de la empresa.

Dentro de las estrategias genéricas se encuentra la diferenciación, la misma que se apoya en medidas defensivas que buscan la innovación del producto y el diseño, es decir, un importante valor agregado difícil de ser igualado en el largo plazo por la competencia. (Aranda Ogayar)

Dentro de las estrategias a nivel internacional se manejará “la adaptación” la misma que se ajusta a las necesidades y a las tendencias del mercado, en dónde el cliente potencial se desenvuelve.

5.1.1 Mercado Objetivo:

El mercado meta u objetivo, consiste en un grupo de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía desea atender. (Kotler & Armstrong, 2012). Es por esto, que se aplicaría un marketing concentrado dado a que se ha segmentado de un mercado amplio de personas que toman jugos naturales de frutas tradicionales, a un nicho de mercado que opta por demandar jugos hechos a base de frutas no tradicionales o exóticas.

Esta realidad combinada a la investigación cuantitativa da como resultado un nicho al cual se debe enfocar la empresa en suplir sus necesidades y conocerlas más a fondo, trabajando conjuntamente en la elaboración de un producto que afiance sus comportamientos de cuidado personal consumiendo productos sanos que contribuyan a su cuerpo.

Dentro de la segmentación realizada en la provincia de Ontario, se identificó a Toronto como la ciudad más poblada del país con 6'129.900 personas, en dónde el 68% de las personas tienen entre 15-64 años, dirigido a un nivel de educación media y alta, quedando así un total 1'627.527. Según la segmentación psicográfica conductual basada en personas que llevan un estilo de vida saludable entre hombres y mujeres, se ubicaron a un total de 813.764 personas.

Juntamente con el análisis cuantitativo realizado a ciudadanos de Toronto, se encontró que el 90% consume jugos de frutas no tradicionales o exóticos, después de introducir un concepto de las propiedades novedosas del jugo de pitahaya, el 77,7% de los encuestados compraría el producto y tres veces a la semana, tomando en cuenta la población obtenida de la segmentación y el porcentaje de quienes demandarían el jugo de pitahaya, se intuye un mercado meta de 732.387 clientes potenciales, de los cuales 569.065 demandaría el producto hasta 3 veces por semana.

Tabla 9. Cálculo basado en resultado de las encuestas

Cientes potenciales localizados en la segmentación:	813.764 personas
90 % consumen jugos de frutas no tradicionales	813.764 *90% = 732.387 personas
77,7 % comprarían el producto 3 veces a la semana	732.387 * 77,7 % = 569.065 personas

El mercado meta busca características similares en cuanto a jugos no tradicionales o exóticos, por ejemplo, que a más de, hidratar tenga un sabor único y frutal, que les ofrezca varias vitaminas que enriquezcan su sistema inmune, del mismo modo, que brinde energía para su día a día y que contenga nutrientes naturales que aporten a un adecuado desarrollo de su sistema circular, vascular, digestivo, nervioso, entre otros. Igualmente, que su consumo aporte a la prevención de enfermedades autoinmunes y prevenga el cáncer, proveniente de cambios hormonales, como el de mama, colon, próstata y que combata la gripe y resfriados que frecuentemente se contraen en época de invierno.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla 10. Modelo Canvas

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relacionamiento	Segmento de clientes
1. Asociación de Exportadores de pitahaya en el Ecuador. 2. Whole foods, tienda dedicada a la venta de productos de calidad, naturales y sanos para el ser humano. 3. Posteriores Joint Ventures entre empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de néctares y jugos naturales. 4. Proveedores de materia prima: envasadores y agentes logísticos.	1. Producción y diseño del producto. 2. Operación de logística para el envío fresco del producto. 3. Generar ingresos y reducir costos produciendo eficientemente. 4. Dar suficiente información al consumidor referente al producto que está consumiendo y resaltar los beneficios del mismo.	1. Introducir el nuevo concepto de la pitahaya como un súper alimento. 2. Enfocarse en cumplir con las expectativas del cliente en cuanto al sabor único, y los atributos del producto como ser rico en vitaminas, en fibra. 3. Hidratar y nutrir el organismo del ser humano, además de cuidar su sistema inmunológico. 4. Brindar un producto que cumpla con los estándares de calidad que exige el target de clientes al cual está dirigido el producto.	1. Se iniciaría adquiriendo a los clientes, y posteriormente fidelizándolos con la marca. 2. Tener un acercamiento a través de muestras promocionales. 3. Transmitirle la importancia del por qué consumir el jugo de pitahaya dentro de su dieta diaria.	1. Residentes de Toronto: 6'129.900 personas. 2. De 15 - 64 años. 3. Clase media y alta 4. Personas que consuman productos naturales y orgánicos. 5. Mercado meta de 732.387 clientes potenciales
	Recursos clave		Canales	
	1. Inversión Inicial. 2. Materia prima, fruta, envases de vidrio, agua, estevia. 3. Personal capacitado. 4. Patentes. 5. Requisitos de etiquetado.	PRODUCTOR – SUPERMERCADO –COSUMIDOR FINAL. 1. Se utilizará el canal distribuidor, el mismo que abastecerá a detallistas y al consumidor final: Cadena de tiendas Whole Foods. 2. Medios para comunicarse con los clientes: Página Web, Facebook, Instagram.		
Estructura de costos		Ingresos		
1. Costos fijos. 2. Costos del personal RRHH. 3. Costos variables. 4. Economías de escala.		1. El flujo de ingresos se mediría en base a cuánto el cliente está dispuesto a pagar por un jugo de pitahaya. 2. En base a las encuestas el cliente estaría dispuesto a pagar entre: 2,50 USD - 3,50 USD. 3. La venta al supermercado como distribuidor será de \$ 3.00 USD la unidad.		

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas se pretende elaborar un producto ideal capaz de cumplir con todas las necesidades del cliente usando el modelo canvas. Adicional, el distribuidor acepto el margen de ganancia bajo el precio de \$3,00 USD.

El modelo se basa en las actividades de la empresa productora del jugo de pitahaya, en el relacionamiento con los clientes, los costos, ingresos, además de sus recursos, los canales de distribución y el segmento de clientes. (Quijano, 2013).

Tabla 11. Posicionamiento del mercado

PERFIL	Personas que consuman productos saludables
PRODUCTO	Jugo de pitahaya
MERCADO	Jugos no tradicionales y exóticos
BENEFICIOS	Hidrata, es rico en fibra, es un antioxidante natural, brinda calcio, potasio además contiene vitaminas B y C.

La tabla muestra el enfoque del producto hacia el cliente, detallando el perfil de los consumidores, el mercado que atiende y los beneficios que brinda.

Valor agregado del producto:

El jugo al estar compuesto de la fruta no tradicional pitahaya, previene el cancer de mama, colon y prostata, siendo este el atributo difícil de copiar en otro tipos de productos y que además es muy práctico al momento de consumir una fruta o tomar el jugo, que actua como un regenerador del sistema inmunológico.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 PRODUCTO:

El producto a comercializar es una bebida hecha de pitahaya, envasada en botellas de vidrio en presentaciones de 500 ml, que serán comercializadas en la ciudad de Toronto, Canadá.

Componentes del producto:

- 1. Materia prima:** H₂O, zumo de pitahaya, stevia, ácido cítrico y benzoato de sodio.
- 2. Empaque primario:** Botellas de vidrio de alta calidad.
- 3. Presentación:** 500 ml.
- 4. Etiquetado:** En plástico Polipropileno transparente (PP), de alto brillo, resistente a la humedad y a la abrasión.

Diseñar marca: El nombre de la marca para el jugo de pitahaya ha sido escogido como: **Pitajuce**, el mismo que es fácil de pronunciar y puede ser fácilmente recordado en la mente del consumidor.

PITAJUICE

Figura 4. Marca de jugo de pitahaya

Estos son 7 de los principales atributos encontrados en Pitajuice:



Figura 5. Atributos del jugo

Los requisitos INEN reúnen el compendio de requerimientos necesarios para comercializar una bebida:

Tabla 12. Requisitos INEN 1334-1:2014

1. Nombre de la bebida	2. Marca comercial	3. Lista de ingredientes	4. Contenido Neto
5. Identificación del fabricante	6. Ciudad y país de origen	7. Identificación del lote	8. Fecha máxima de consumo
9. Condiciones de conservación	10. Fecha de elaboración	11. Número de registro sanitario	12. Información nutricional

Empaque: El empaque ha sido diseñado en un envase de vidrio de 500 ml, el mismo que al ser ergonómico será de fácil uso y adaptación a la mano de quién lo ingiera. Conjuntamente se ha pensado en un diseño de colores vivos, que atraigan al consumidor, resaltando sus beneficios extraordinarios para la salud.



Figura 6. Empaque de Pitajuice

Etiqueta que requiere el mercado:

La asociación de bebidas canadienses, afirma que las personas que consumen jugos hechos con 100% de néctar de fruta adquieren mejores hábitos alimenticios que las personas que no ingieren jugos. (Canadian Beverage Association , 2017). Los canadienses a veces no tienen tiempo de comer frutas

enteras por lo cual optan por la compra de jugos con alto contenido de fruta natural.

Esta etiqueta incluye la marca del jugo, los factores nutricionales, contenido, fecha de elaboración y expiración, certificado sanitario y fitosanitario, país de origen, código de barras, lote de producción e instrucciones de uso y el certificado de Global Gap que certifica que las pitahayas fueron cultivadas con altos estándares de calidad.

PITAJUCE
Made by yellow pitahaya fruit
 100% healthy and natural

2017/ MAJ/20
 Best before
 Meilleur avant

Made in
ecuador
 Produced by Pitajuce Ltd.
 Quito -Ecuador
 This product has Sanitary and
 phytosanitary

Nutrition Facts	
Ingredients:	
H2O	295 g
Pitahaya	400 g
Stevia	2 g
Citric acid	1,5g
Sodium benzoate	1,5g
Serving size: 500 ml.	
Calories: 100	
%Daily value*	
Total fat 0g	0%
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 1mg	<1%
Total Carbohydrate 1g	1%
Vitamin C	100%
Vitamin B	60%
Calcium 1%	20%

Maximises hydration

Rich in vitamin B & C

Natural antioxidant

Rich in calcium and potassium

Natural laxative

Recommended Daily Intake:
 4 servings a day

Storage Guidelines:
 Keep in cool dry place & if opened,

GLOBAL GAP

1 38055 65154 7

Lot. 00001-06-2017

Content: 500 ml.

Figura 7. Etiqueta Pitajuce

Soporte: Dar un servicio de postventa a la cadena de supermercados Whole Foods con el fin de conocer cuál es la percepción que los clientes tienen del producto. Así como conocer cuáles son las frutas de mayor acogida para planificar al largo plazo un mix de elementos frutales y crear un nuevo sabor.

Branding: Se busca crear un vínculo perdurable entre la marca y el cliente.

Tabla 13. Pantone de la marca

Naranja	Verde	Amarillo	Rojo
---------	-------	----------	------

1375 XGC	105 XGC	3955 XGC	2443 CP
----------	---------	----------	---------

Tabla 14. Tipografía marca

PITAJUICE	Desyrel Autor: Apostrophic Labs
------------------	---



Figura 8. Rejilla etiqueta

Crear una identidad: Pitajuice cuenta con una propia identidad pues se distingue por el uso de colores amarillo, verde agua y tomate en la marca, además, cuenta con un tipo de tipografía, figuras de rombos, todo en su conjunto busca reflejar fresca y una imagen juvenil.

Ofrece una experiencia al consumidor: Hace que cada bebida sea una nueva razón de seguir consumiendo el producto.

5.2.2 PRECIO

Participación de mercado:

Es un hecho que Ecuador exporta a Canadá el 6,20 % del total de exportaciones bajo la partida 2009890000, correspondiente a los jugos de fruta naturales.

Según el mercado meta conseguido de 732.387 de personas que consumirán el producto una vez a la semana, consecuentemente, Pitajuice busca una participación dentro del mercado localizado del 1%, la producción sería de 7.324 botellas mensuales y anuales por las 52 semanas del año se obtendría una producción del 380.841 botellas.

Tabla 15. Simulación de participación de mercado

Análisis	Cifras	N° Botellas	Detalle
Población Toronto	6'129.900		100%
Mercado meta	732.387		11,95%
Pitajuce Cia. Ltda.	1,00%		Asumiendo capacidad de producción
Consumo semanal	732.387 x 1,00 %	7.324	Botellas mensuales
Consumo anual	7.324 x 52	380.848	Botellas anuales

El siguiente recuadro de proyección de ventas está diseñado tomando en cuenta el crecimiento de la industria de alimentos manufacturados en Ontario de 6,70% y un precio por bebida de \$ 3,00 USD.

Tabla 16. Proyección de ventas, periodo 5 años

Proyección de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de la industria		6,70%	6,80%	6,90%	7,00%
Cantidad de botellas	380841	406358	433990	463935	496411
Proyección 1	\$ 3,00	\$ 1.142.523,72	\$ 1.219.072,81	\$ 1.301.969,76	\$ 1.391.805,67
		\$ 1.489.232,07			

Costo de producción: El costo de producción es calculado en base a la capacidad productiva de la empresa, se incluyen costos directos e indirectos. Los costos variables irán de acuerdo a las ventas. En el siguiente cuadro se puede observar los costos variables, entre ellos, los costos directos e indirectos los cuales suman un costo de \$ 1,05 USD la unidad. En este cuadro se incluyen costos fijos y se detalla un adelanto de los gastos en los cuales incursionaría la empresa Pitajuce Cia. Ltda.

Tabla 17. Costos variables y fijos

Costos variables						COSTOS FIJOS	
Materia prima directa	Insumo (Kg. X botella)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Unidades	CANTIDAD DE ([ml] o [g]), por caja 24 botellas	Costo total unitario del insumo	SERVICIO	COSTO
Agua purificada*	259,500	\$ 0,0001	1	6.228,00	\$ 0,026	Salarios	\$ 3.700,00
Estevia	0,300	\$ 0,0040	1	7,20	\$ 0,001	Suministros	\$ 50,00
Ácido cítrico	0,050	\$ 0,0300	1	1,20	\$ 0,002	Seguro maquinaria (asegurado por su valor)	2,00%
Benzoato de sodio	0,150	\$ 0,0140	1	3,60	\$ 0,002	Mantenimiento máquinas	\$ 50,00
Extracto de pitahay:	400,000	\$ 0,0015	1	9.600,00	\$ 0,600	Servicios básicos	\$ 130,00
Materia prima indirecta						Arriendo	\$ 600,00
Botella de vidrio 50l	1,00	\$ 0,30	1	24,00	\$ 0,300	Publicidad física y on-line	5,00%
Etiqueta Plástico pri	1,00	\$ 0,07	1	24,00	\$ 0,070	Total costos	\$ 4.530,00
Cartón 42cm X 28cm	1,00	\$ 0,05	1	1,00	\$ 0,046		
Costo unitario					\$ 1,05		

Costo de venta: Incluye todos los gastos en que se incurren desde el inicio de la producción hasta el momento de la venta.

Valor percibido: El cliente estará dispuesto a pagar entre 2,75 USD a 3,50 USD por un jugo de 500 ml. de tamaño personal, el cliente canadiense valora los productos elaborados con frutas no tradicionales y exóticas, que aporten al fortalecimiento del sistema inmune del cuerpo humano.

Las tendencias de consumo de este tipo de productos que garantizan la salud humana son muy valoradas y pueden ser consumidos a un precio alto.

Competencia:

Dentro de la competencia se encuentran jugos compuestos por varias frutas que al ser tradicionales, juntas en un mix de sabores resultan atractivas para el consumidor, tales son los casos de las siguientes marcas:

D'houy: La empresa Ecopacific ya cuenta con un jugo de pitahaya, tamarindo, caña y coco, el cual lo exporta a un valor de \$ 2,80 USD



Blue print cleanse: que tienen un precio de \$2,50 USD cada botella personal, están compuestos de varias frutas y esencias naturales.



Keep chilled: Una marca que mezcla tres tipos de fruta y cada envase personal está a un precio de \$3,00 USD



Black River: es una marca de jugos que ofrece un néctar de una sola fruta pero que al mismo tiempo es exótico al paladar, su precio es de \$3,50 USD.



Figura 9. Datos de la competencia

Estrategia de entrada: Se usará una estrategia de **precio de mercado**, es decir, se le coloca un precio similar al de la competencia, precios ilustrados en la figura 9: Datos de la competencia.

Estrategia de ajuste: Se usará la **discriminación de precios**, si la demanda crece se podría distribuir en otros súper mercados y no sólo en Whole Foods, de esta manera, se ofrecería PITAJUICE a otro tipo de clientes con precios diferentes.

5.2.3 PLAZA:

Se ha analizado los lugares en los cuales se puede distribuir el producto y se ha encontrado que el *target* al cual el producto se encuentra dirigido, mayormente compra productos que ayuden a su salud en la tienda denominada: *Whole foods market*, siendo está dirigida a un público de clase social media y alta.



Figura 10. Logo cadena de supermercados

Estrategia de distribución: Se usará una **estrategia de distribución selectiva**, lo cual significa que el lugar en el cual se distribuirá el producto va a transmitir el concepto de la marca y dará un prestigio del producto. Esta estrategia supone coste de distribución menores, ya que se enviará el producto a la cadena de supermercados: *Whole Foods market*.

Puntos de venta: En Toronto existen tres tiendas en las cuales el producto será vendido, cada una se encuentra ubicada en barrios de gran afluencia y de alta plusvalía Atienden los 7 días de la semana y su atención es de 7h00 a 21h00.

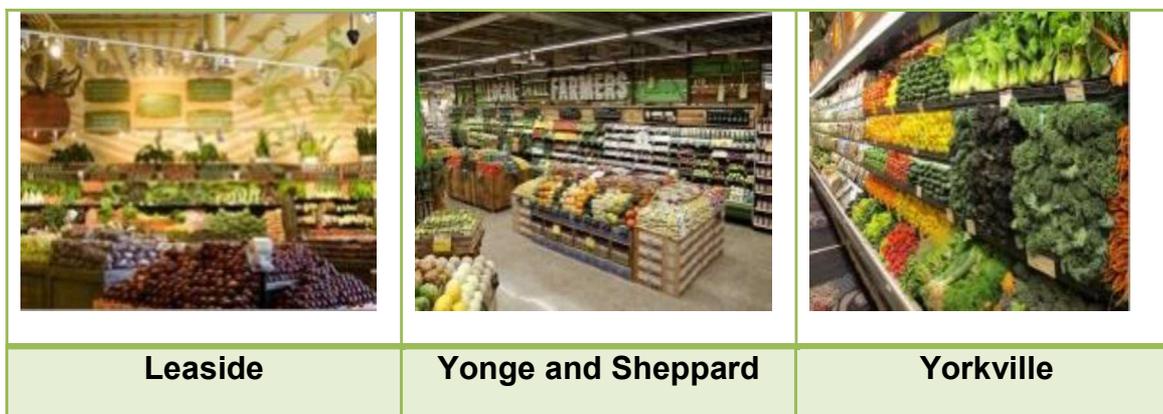


Figura 11. Puntos de venta

Estructura del canal de distribución:



Figura 12. Canal de distribución

El canal de distribución seleccionado tiene tres conectores hasta llegar al consumidor final. Parte de Pitajuce Cía. Ltda. a un Broker o Agente logístico, que se encargará de coordinar el envío de forma marítima hacia el Puerto de Toronto, Canadá. Una vez que llega al Puerto el broker se encarga de llevar al Distribuidor o Mayorista en Toronto, que es *Whole Foods Market*, en aquel lugar el producto saldrá a la venta al consumidor final.

5.2.4 PROMOCIÓN:

La estrategia de promoción que se usará será una herramienta útil para dar a conocer a los consumidores finales información sobre el jugo de pitahaya, sus beneficios y porqué deberían consumirlo con frecuencia.

Estrategia promocional:

Al ser un producto nuevo en una industria grande, la estrategia será de push o empuje. La empresa Pitajuce Cía Ltda. realizará la estrategia push con el objetivo de impulsar la demanda a través de la entrega de muestras gratuitas y una fuerte presencia de la marca en las tiendas de *whole foods*, en los que la empresa invertirá en imagen y presencia.

Publicidad:

Se destinará el 5% de las ventas a la cuenta de publicidad. Los costos de la creación de la página web, su mantenimiento, así como la presencia de la marca en redes sociales de Facebook e Instagram, serán administrados con un presupuesto de \$2.000 USD y la publicidad física que incluye las muestras gratuitas y la imagen y presencia de marca serán de 10.000 USD en el primer año, mientras que en los años posteriores este monto dependerá de las ventas. Muestra de publicidad anexo

Tabla 18. Proyección anual para publicidad

Presupuesto anual para publicidad					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5
Ventas anuales		\$ 275.141,98	\$ 303.192,28	\$ 333.198,91	\$ 402.408,87
Presupuesto publicidad 5,00%	5,00%	\$ 13.757,10	\$ 15.159,61	\$ 16.659,95	\$ 20.120,44
Publicidad en línea					
Página web - Facebook - Instagram	15,00%	\$ 2.063,56	\$ 2.273,94	\$ 2.498,99	\$ 3.018,07
Publicidad física					
Muestras producto	50%	\$ 6.878,55	\$ 7.579,81	\$ 8.329,97	\$ 10.060,22
Imagen y presencia de marca	35%	\$ 4.814,98	\$ 5.305,86	\$ 5.830,98	\$ 7.042,16
Total	100%	\$ 11.693,53	\$ 12.885,67	\$ 14.160,95	\$ 17.102,38

Promoción de ventas:

La promoción de ventas impulsa y da razones a los consumidores finales del por que deben comprar el jugo de pitahaya. Especialmente se realizarán intensas promociones de 2x1 y muestras gratuitas por corto tiempo, que sean efectivas y busquen la venta del producto en stock de al menos el 60% de acuerdo a las ventas se podría realizar una reactivación de esta promoción en el tercer y cuarto año de incursionar en el mercado.

Relaciones públicas:

Los beneficios que tiene la pitahaya deben ser esparcidos hacia la comunidad canadiense y se ha decidido participar en ferias y eventos dirigidos a un público que prefieren el cuidado en cuanto a su dieta diaria y que promulgan los beneficios de llevar una nutrición que contribuya a la salud. Ésta es la lista de las dos ferias que se realizan anualmente y están ubicadas en Toronto:

- *Gettind started: How to promote healthy eating in your recreation setting* (Mayo)
- *Obesity congress* (Septiembre)

El costo-beneficio de participar en cada feria es de \$ 2.000 USD este valor será cubierto por el 5% de presupuesto para la publicidad, incluye un estante y regalos promocionales para fortalecer la presencia de la marca, además, se proporcionarán muestras gratis, logrando aumentar la cuota de mercado.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

El presente capítulo expone la estructura y cultura organizacional por la cual la empresa se encaminará para ingresar con éxito al mercado canadiense. Además, se enfocará en mostrar su filosofía, misión, visión y objetivos específicos. Dentro del capítulo también se incluye el plan de operaciones, en dónde se detalla procesos de producción para el correcto funcionamiento de la organización, así como el detalle del personal, definición de costos en los cuales incurre la empresa para realizar su actividad productiva.

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión:

Satisfacer al mercado canadiense con bebidas saludables que aporten a su dieta diaria, formando un equipo de trabajo que comparta la importancia de impartir una vida saludable todos los días.

6.1.2 Visión:

Ser la mejor empresa ecuatoriana que desarrolle productos saludables innovadores y de alta calidad en 5 años. Que se preocupe por el bienestar de sus clientes y que se apoya en un modelo de negocio de trabajo en equipo, responsabilidad y rentabilidad.

6.1.3 Objetivos de la organización:

Objetivo general: Ser una empresa que produzca con eficiencia y eficacia un jugo de pitahaya ecuatoriana con valor agregado y que tenga calidad de exportación, asimismo, que ingrese al mercado cumpliendo con todos los estándares y requisitos que requiere el mercado.

Objetivos estratégicos:

1. Desde el primer año al cuarto año dar a conocer el producto mediante el posicionamiento de la marca en Toronto.
2. Ampliar la capacidad productiva del jugo de pitahaya para la exportación en el mediano plazo, mediante la búsqueda de empresas que automaticen los procesos de producción y distribución.
3. Asistir al menos a dos ferias de nutrición y salud en los tres primeros años de comercializado el producto.
4. Alcanzar el posicionamiento de marca en el 40% del mercado meta hasta finales del año 4.

Objetivos económicos:

1. Aumentar las ventas del jugo de pitahaya en un 10% para el tercer año.
2. Reducir costos fijos en un 5% a 10% mediante alianzas estratégicas con empresas ecuatorianas de la misma industria.

6.2 Plan de operaciones:

El siguiente plan detalla de forma ordenada los procesos llevados a cabo por la empresa para conseguir un producto con altos estándares de calidad, apoyado en la investigación y desarrollo de nuevas técnicas productivas dentro de la industria de jugos saludables. En este plan se realizará un flujo de procesos con tiempos acordes a cada actividad que en secuencia cumplen un cronograma de producción y se ajusta a los pedidos del cliente y la proyección de ventas.

6.2.1 Flujo del proceso para la elaboración del jugo de pitahaya:

La maquinaria que se ha implementado en la planta tiene una capacidad instalada es la producción de 500 a 3.000 litros o 1.000 botellas a 6.000 botellas de 500 ml diarias.

No obstante, la participación de mercado que busca tener Pitajuce es del 1% dentro del mercado meta, para corresponde al mercado se debe producir 7.324 botellas mensuales, un promedio semanal de 1.831 botellas y 366 botellas o

183 litros diarios. Se utilizaría el 25 % de capacidad instalada en el año 1, y éste porcentaje cambiaría acorde a la producción y las ventas.

Explicación de cada actividad dentro del flujo de procesos para la elaboración del jugo de pitahaya:

1. **Recepción y almacenamiento de materia prima:** Los proveedores son quienes descargan la pitahaya según el pedido realizado, se la recibe en granel y es transportada al lugar de almacenamiento, debe ser un lugar fresco, libre de humedad.
2. **Inspección y transporte al área de lavado:** Se realiza el transporte mediante una banda transportadora, la inspección en este punto es visual, se despacha a las pitahayas que no cumplan con los requisitos para su industrialización.
3. **Lavado:** Este proceso es realizado en un tanque, dónde ingresa el agua a presión desde diferentes puntos, logrando eliminar microorganismos y sustancias que afecten a la elaboración del jugo.
4. **Cepillado:** Un transportador lleva las pitahayas por una banda transportadora que contiene cepillos y chorros de agua, limpiando de manera profunda a las frutas.
5. **Transporte al área de extracción:** Se usa un transportador helicoidal que dirige al área de extracción.
6. **Extracción:** En esta sección se retira la cascara de la fruta y empieza la extracción cuando la fruta cortada entra a una especie de prensa de gusano helicoidal en forma de cono de bronce con superficie perforada en dónde se obtiene el sumo. La cáscara es llevada a un área de desechos orgánicos.
7. **Refinado:** Con el uso de una maquina tamizadora, el sumo obtenido es bombeado hacia un refinador en donde las pepas pequeñas son separadas del jugo y se añade el 10% de stevia.
8. **Inspección de contenidos (Control de calidad):** En la siguiente etapa se verifica el nivel de azúcar tanto como el nivel de PH del jugo.
9. **Ajuste o corrección:** El jugo que ha pasado ya todas las etapas anteriores fluye a través de una bomba al interior de un tanque de corrección en el cual se regulariza el nivel de azúcar y el PH. Dentro de esta regularización se comprueba el sabor e, igualmente, se

añade varios componentes que ayudan a su preservación como el benzoato de sodio y el ácido cítrico.

- 10. Transporte al sistema de desaireación:** Con el uso de una bomba y un enfriador el jugo es trasladado al área de desaireación.
- 11. Enfriador y desaireación:** Este proceso refiere la extracción del aire y varios gases contenidos en los jugos, para que alcance una temperatura adecuada.
- 12. Envasado:** Con la utilización de una máquina envasadora conectada a la máquina desaireadora se envasa el jugo en las botellas de vidrio de 500 ml.
- 13. Transporte al área de esterilización.**
- 14. Esterilización:** Este proceso es realizado a altas temperaturas y en corto tiempo, con el fin de eliminar cualquier tipo de contaminante externo o una contaminación cruzada por presencia de staphilococos y otras bacterias.
- 15. Transporte al área de enfriamiento:** Se usa la banda transportadora.
- 16. Enfriamiento:** Sumergiendo el producto envasado en agua fresca para el empaquetado final.
- 17. Transporte al área de etiquetado y empaquetado:** Mediante bandas metálicas se transporta el producto para la etiquetación y empaquetado.
- 18. Etiquetado y empaquetado:** Un proceso llevado a cabo por una máquina etiquetadora y se empaca en cajas de cartón 6 x 4.
- 19. Transporte al área de producto terminado:** Es transportado a un área en donde se realiza un filtro de calidad y revisión de cada botella.

N°		PROCESO PRODUCTIVO	Tiempo
1		Recepción y almacenamiento de materia prima	25
2		Inspección y transporte al área de lavado	30
3		Lavado	20
4		Cepillado	20
5		Transporte al área de Extracción	10
6		Extracción	40
7		Refinado	20
8		Inspección de contenidos (Control de calidad)	25
9		Corrección	15
10		Transporte al sistema de Desareación	10
11		Desareación	20
12		Envasado	25
13		Transporte al área de Esterilización	10
14		Esterilización	20
15		Transporte al área de enfriamiento	10
16		Enfriamiento	30
17		Transporte al área de Etiquetado y Empaque	10
18		Etiquetado y Empaque	40
19		Transporte al Almacén del Producto Terminado	10
MINUTOS EMPLEADOS EN LA PRODUCCIÓN			390
HORAS EMPLEADAS EN LA PRODUCCIÓN			6,5

Figura 13. Flujo de procesos para la elaboración del jugo de pitahaya

Análisis de tiempos:

La producción de la planta es de 183 litros o 366 botellas diarias en el primer año, para los cuales se empleará un máximo de 6 horas diarias desde el primer proceso de producción hasta concluir en el almacenaje del producto terminado.

Trabajadores:

El proceso de elaboración del jugo de pitahaya será llevado a cabo por un equipo de tres colaboradores, el jefe operativo y tres operadores más, quienes aportarán con mano de obra altamente calificada y con la supervisión de cada paso dentro del proceso de producción. Cada colaborador tendrá un rol fundamental dentro de este proceso, ellos conocerán cuáles son sus actividades y responsabilidades.

6.2.2 Exportación y procesos logísticos:

El producto Pitajuce será acogido en el régimen 40 de exportación definitiva, ya que no regresará al Ecuador, la partida por la cual se exportará el producto es 2009.89.00.00 de *Fruit juices (including grape must) and vegetable juices, unfermented and not containing added spirit, whether or not containing added sugar or other sweetening matter. - Juice of any other single fruit or vegetable: - Other - Of a fruit - Other, concentrated: - Not frozen, in airtight containers,* contiene arancel libre, es decir no se debe pagar ningún valor para comercializar este producto una vez que llegué a Canadá. (Canada border services agency, 2016)

A continuación se explicará el incoterm acordado con la cadena de mercados Whole Foods, además se definirá el cubicaje de la mercancía en el contenedor y los costos de envío de Pitajuce.

Requisitos para exportar:

1. Obtener un RUC en el SRI, indicando la actividad económica que se va a realizar, se colocaría el RUC a nombre de Pitajuce Cia. Ltda.
2. Obtener la firma digital o token a través del sistema del Banco Central o con la empresa Security data.
3. Registrarse como exportador en el sistema Ecuapass. (Pro Ecuador, 2014)

Adicional, es importante contar con la declaración juramentada de origen, que asegura que los productos fueron elaborados en el Ecuador.

Incoterm: Es un término o cláusula internacional que define las responsabilidades y los riesgos que asumen dos partes que negocian el intercambio de mercancía.

El Incoterm que se utilizará es FOB, *Free on board* o Franco a bordo, en el cual, el vendedor, Pitajuce Cia. Ltda., no tiene obligaciones de oficializar el contrato de transporte con el comprador, Whole Foods Market, la mercancía se considera entregada cuando ha llegado al buque de transporte. El plazo

acordado por ambas partes debe cumplirse, es decir, 18 días que dura la navegación desde el Puerto de Guayaquil hacia el Puerto de Toronto, la mercancía debe ser entregada en la fecha pactada por el comprador y el vendedor. La mercancía se caduca en 5 meses, lo cual, no complica la comercialización en el lugar de destino.

Con respecto al seguro, el comprador debe contratarlo con la debida asesoría del vendedor, no obstante, para garantizar la entrega, Whole Foods debe informar al vendedor el nombre de buque y el puerto en el que se descargará el producto.

Tipo de carga: Se usará Carga General o Unitarizada, es decir, el jugo pitahaya será enviado en agrupaciones en 50 pallets de 6 cajas cada una. Adicional, al ser Carga Perecedera, será necesario un control de temperatura con el fin de preservar sus características originales.



Empaque: Se utilizará tres tipos de empaques y se obtendrá Unidades de carga (2 x 3), cada caja tiene 24 Unidades, 6 cajas tienen 144 botellas y se usarán 50 cargas unitarizadas para enviar 7.324 unidades mensuales.



Figura 14. Empaques del producto hasta ser exportado

Caja de exportación:

La siguiente caja tendrá la capacidad de almacenar 24 botellas de pitajuce. Se incluyó información de: marca del embarcador, marca de manipuleo, país de origen y de destino, peso, número de paquete, dimensiones de la caja, número de orden.

Figura 15. Cartón de exportación

Cubicaje:

Las cajas tendrán las siguientes medidas, largo: 42 cm; ancho: 28 cm; alto: 20 cm, cada caja tendrá 23.250 cm^3 , esta cantidad se divide para 1'000.000, que es el ratio con el cual se obtendrán los metros cúbicos de cada caja, este valor es igual a $0,02352 \text{ m}^3$. Un contenedor de 20 pulgadas (0,51m), tiene la capacidad de almacenar 33.20 m^3 . La exportación será de 7.324 botellas al mes, es decir, 305 cajas o 7.17752 m^3 , ocuparían el 21,62% del contenedor, el mismo que se compartiría según la distribución de los agentes de carga.

Tipo de contenedor: contenedor de 20"el mismo que mantendrá una temperatura de 12°c con el fin de que Pitajuice mantenga todas sus propiedades, hasta ser entregada al distribuidor.

Estándares y normas internacionales:

1. Norma ISO 3394: detalla dimensiones tanto de cajas y pallets.
2. Norma ISO 780 y 7000: detalla instrucciones del manejo de la carga, con el uso de imágenes pictóricas.
3. Contenedores deben estar etiquetados con el idioma del país de destino para su identificación.
4. NIMF Número 15, medidas fitosanitarias del pallet de madera utilizados, este certificado se lo adquiere en Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro, Agrocalidad. Requisitos:
 - Certificado del origen del Pallet
 - Certificado del tratamiento de sanitización
 - Tratamiento térmico
 - Fumigación con Bromuro de Metilo MB (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones - PRO ECUADOR, 2016)

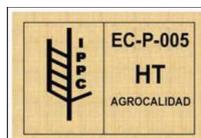


Figura 16. Pallet sanitizado

Costos de exportación bajo el Incoterm FOB:

En base a la cotización realizada a la empresa ecuatoriana Carga Logística S.A, se obtuvieron los siguientes costos de transporte que corresponde a \$1.450 USD, considerando dejar la carga hasta el buque del puerto de GYE para su partida a Toronto. Antes del embarque de los productos al buque se debe presentar una transmisión electrónica al sistema ECUAPASS de una Declaración Aduanera de Exportación, o DAE, la cual incluye descripción de la mercancía por ítem de factura, datos del consignatario, destino de la carga, cantidades, peso.

Tabla 19. Cotización agente de carga

Exportación	Botellas de jugo de pitahaya	
Capacidad	305 cajas - 7,17752 m3	
Lugar de origen POL	Guayaquil - Ecuador	
Lugar de desembarque POD	Toronto - Canadá	
Tiempo de tránsito	18 días	
Condición de flete	Prepagado	
Transporte interno desde Latacunga a Guayaquil	\$	800,00
Gastos locales por contenedor	\$	450,00
Tramitología en aduana	\$	200,00
TOTAL	\$	1.450,00
Costo de flete a Toronto Canada (otro incoterm)		
Ocean Freight Equipos 20'	\$	2.950,00

6.2.3 Maquinaria e inversión inicial:

La inversión inicial para adecuar la planta de producción es de \$44.800 USD, los mismos que servirán para la compra de instrumentos industriales que requiere la planta y se ha incluido costo por los arreglos que requiere la planta por \$3.150 USD, los mismos se encuentran detallados en los siguientes cuadros:

Tabla 20. Detalles de la maquinaria

N°	Maquinas industriales	Costo
1	Banda transportadora	\$ 2.000,00
2	Cepillos y mangueras de agua	\$ 1.000,00
3	Transportador helicoidal	\$ 2.000,00
4	Tamizadora de frutas	\$ 3.000,00
5	Tanque corrector de PH	\$ 3.500,00
6	Deareación al vacío	\$ 2.500,00
7	AUTOCLAVE - Esterilización	\$ 6.000,00
Inversión inicial maquinaria		\$ 20.000,00

Tabla 21. Adecuaciones de la planta

N°	Servicios contratados	Valor
1	Construcción y reasignación áreas	\$ 2.500,00
2	Pintura y acabados	\$ 500,00
3	Servicios de plomería y electricidad	\$ 150,00
Total		\$ 3.150,00

Infraestructura y Distribución de la planta:

La planta se alquilará en Latacunga, en un sector industrial, se arrendará por un valor de \$ 600 USD mensuales. La distribución de la planta está ilustrada en la siguiente imagen:

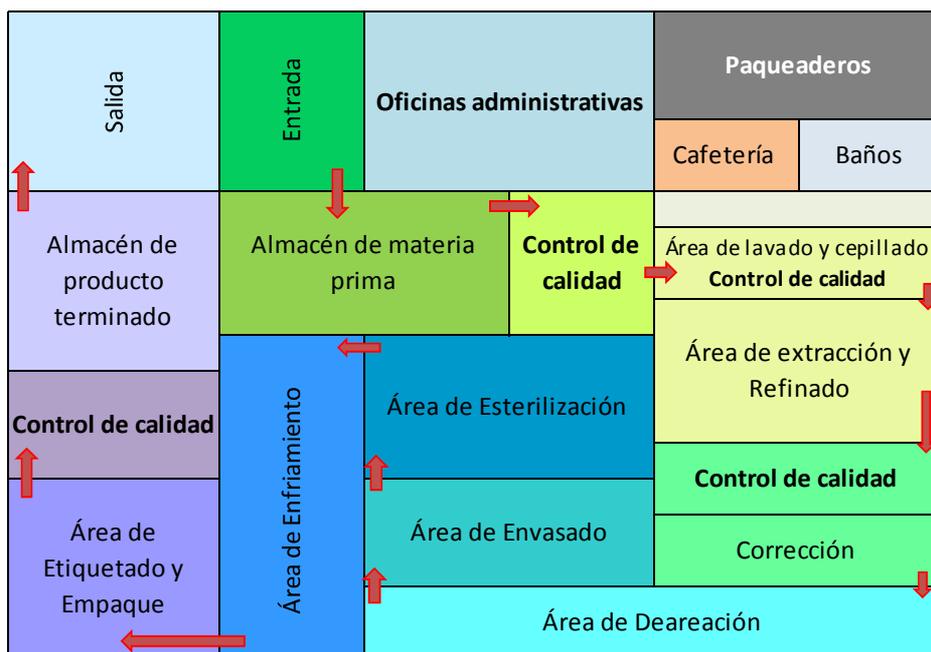


Figura 17. Distribución de la planta

6.3 Estructura Organizacional:

Estructura legal:

La empresa será constituida como una compañía de responsabilidad limitada, que se contrae entre dos o más personas que responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá "Compañía

Limitada” (Art N° 92, 2014). La empresa tendrá el nombre de Pitajuce Compañía Limitada.

Capital:

El capital de la empresa estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por la Superintendente de Compañías, además, las participaciones de cada socio serán fijadas por el Superintendente de Compañías (Sección V. De la compañía de responsabilidad limitada. Art. 92. , 2014)

Tabla 22. Aportación socios

Socios	Aportación - capital	Participación
Socia A	\$ 7.941,54	55%
Socio B	\$ 6.497,63	45%
Total	\$ 14.439,17	100%

La inversión inicial del proyecto es de \$ 26.253,04 USD, el 55% será propio es decir los \$ 14.439,17 USD, y se solicitará un préstamo a una entidad bancaria por el monto de \$11.813,87 USD.

El capital debe ser depositado en una institución bancaria y una vez que la empresa tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Compañías y Valores, a través del balance inicial y documentos varios (Art N° 103, 2014)

6.3.1 Organigrama funcional:

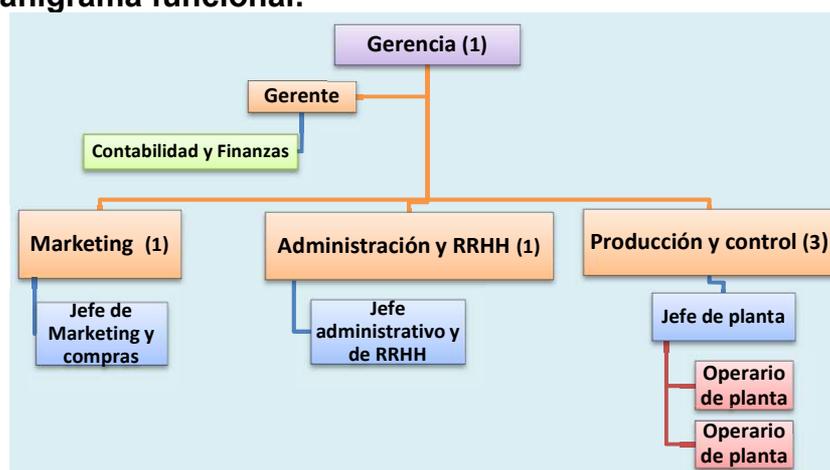


Figura 18. Organigrama funcional

La empresa tiene cuatro departamentos importantes: Gerencia, en donde el gerente se ocupará de la contabilidad y los temas financieros, Marketing, departamento conformado por un jefe de marketing y compras, Administración y Recursos humanos liderado por un jefe administrativo y de RRHH, Producción y control, conformado por tres colaboradores, el jefe de planta y dos operarios.

Funciones de los colaboradores de la empresa:

Gerencia: Este departamento se encuentra liderado por el gerente, quién se encarga de tomar decisiones finales dentro de todas las áreas de la empresa, además, es la persona que muestra un liderazgo fuerte y encamina a las demás áreas a cumplir objetivos. El gerente de igual forma lleva la contabilidad de la empresa y realiza tanto, proyecciones de costos y ventas para conocer los alcances de la compañía en los años subsiguientes.

Marketing: En esta área trabajará un jefe encargado de llevar a cabo las estrategias del marketing mix de la empresa e impulsará el producto en el mercado internacional. Sus funciones incluyen, además, contratar a los proveedores de materia prima y hará análisis de costos de marketing y el control de calidad de los productos y maquinaria a usar.

Administración y RRHH: Esta área será manejada por un jefe administrativo y de RRHH, quién se encargará de transmitir los objetivos de la empresa para que sus colaboradores que son el activo más importante de la empresa puedan sentirse orgullosos y cumplan sus labores de manera efectiva. En esta área, además, se controla el cumplimiento de la ley laboral para los empleados.

Producción y control: Dentro de esta área, los tres colaboradores asignados son quienes seguirán y cumplirán paso a paso el proceso de producción, así como también se asegurarán de que el producto final sea de calidad y cumpla con todos los requisitos para ser exportado.

Tabla 23. Salarios por área

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente General	1.200,00
Jefe de marketing y compras	900,00
Jefe de administración y RRHH	900,00
Jefe de planta	500,00
Obrero 1	400,00
Obrero 2	400,00

Los salarios han sido asignados de acuerdo al nivel de responsabilidad y actividades que realizan diariamente. En las áreas administrativas la nómina es la siguiente: el gerente recibe \$ 1.200 USD, los jefes tanto de marketing y compras, como de administración y RRHH, reciben \$900 USD cada uno. En el área operativa, los salarios han sido asignados de la siguiente forma: jefe de planta \$500 USD, y los dos operarios \$400 USD cada uno.

7. Evaluación financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Políticas de cobro y de pago

La empresa cobrará al contado el 70% del valor de venta, mientras que el 30% será financiado a crédito con plazo máximo de pago de 30 días. Los proveedores, por otro lado, se rigen bajo la política de pago, 65% efectivo y el 35% con crédito a 30 días.

7.1.2 Ingresos

Tabla 24. Ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	90789	97111	103591	110503	117875
Ventas anuales	\$ 275.141,98	\$ 303.192,28	\$ 333.198,91	\$ 366.174,35	\$ 402.408,87

Los ingresos son flujos de entrada de activos que se reciben a cambio de los productos o servicios que se proporcionan a los clientes (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). El precio inicial con el cual se calculó el ingreso es \$3,00 USD, en contraste, se acordó llevar una política de incremento de precio de 1,50% cada semestre, tomando en cuenta la inflación que hasta el 31 de mayo fue de 1,50%. Para realizar la proyección se tomó en cuenta el crecimiento de la

industria del 6,70% y en base a la fórmula utilizada para calcular el crecimiento del valor presente y valor futuro, $VF = VA(1 + i)^t$ se calculó un crecimiento mensual del 0,59% para el primer año usando $t = 11$ meses, para los próximos 4 años mensualmente crecería el 0.54% usando como $t = 12$ meses.

7.1.3 Costos

“Un objeto de costo es cualquier objeto para el cual se necesite una medición separada de costos” (Horngren, Datar, & Rajan, 2012), Pitajuce se ha convertido en el objeto de costo. Se han obtenido costos directos que se pueden atribuir de una manera económicamente factible y costos indirectos que no pueden atribuirse a Pitajuce de una manera económicamente factible.

Se ha tomado en cuenta la inflación del 1.09% que influye en la compra de la materia prima, los costos son altos debido a la materia prima de alta calidad, y por la cantidad de botellas que incrementa durante los 5 años.

Tabla 25. Costos directos e indirectos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo directos de fabricación	\$ 114.865,25	\$ 123.019,48	\$ 131.227,04	\$ 139.984,11	\$ 142.907,03
Costos indirectos de fabricación	\$ 65.534,04	\$ 70.185,75	\$ 74.868,35	\$ 79.864,50	\$ 81.409,52
Total costos	\$ 180.399,29	\$ 193.205,24	\$ 206.095,39	\$ 219.848,62	\$ 224.316,55

7.1.4 Gastos

Los gastos inciden de manera negativa en los resultados financieros, puesto que las cuentas de gasto recogen pérdidas y su origen viene dado por operaciones regulares que realiza la empresa. (Nieto, 2010)

Tabla 26. Gastos de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos operacionales	\$ 43.339,46	\$ 47.355,71	\$ 48.466,64	\$ 49.604,90	\$ 50.771,16
Gastos operacionales	\$ 24.378,28	\$ 24.380,48	\$ 25.981,95	\$ 27.733,12	\$ 29.622,68
Total gastos	\$ 67.717,74	\$ 71.736,19	\$ 74.448,59	\$ 77.338,02	\$ 80.393,84

Según el BCE se consideró la inflación anual del 2.46 % para el cálculo de los sueldos y en cuanto a los gastos operacionales se puede mencionar que el primer año los costos de constitución de la empresa son de \$1.500 USD y en estos se incluyen mantenimiento de maquinaria, costos de exportación y otros.

En contraste, los sueldos operacionales son mayores, ya que se ha contratado a 6 empleados que son remunerados acorde a la ley.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial:

La inversión inicial viene dada por la compra de la maquinaria, la implementación de la planta y equipo de oficinas, además, se incluye la compra del software o activos intangibles, así como, los inventarios iniciales de la materia prima que suman \$ 26.653,04.

Tabla 27. Inversión inicial

Inversiones Propiedad, planta y equipo	\$	23.050,00
Inversión Activos Intangibles	\$	1.000,00
Inventarios	\$	2.203,04
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	26.253,04

7.2.2 Capital de trabajo:

Es el margen de seguridad con el que cuentan las empresas para financiar su giro habitual de negocio (Rizzo, 2007). En promedio el primer año es necesario contar con un flujo de capital de trabajo de: \$33.959,00 USD.

Estructura de capital:

La estructura del capital se encuentra constituida por el 55% de aporte propio y el 45% financiado con Banco Pichincha mediante un crédito productivo a una tasa del 11,23%, plazo 5 años y una cuota mensual más interés es \$261,83 USD.

Tabla 28. Estructura de capital

Estructura de capital	%	Valor
Propio	55,00%	\$ 14.439,17
Deuda L/P	45,00%	\$ 11.813,87
Razón Deuda Capital	82%	\$ 26.253,04

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

7.3.1 Estado de resultados:

El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, la utilidad se obtiene restando los gastos del total de los ingresos, en un periodo de tiempo. (Ross, Westerfield , & Jaffe, 2012).

El estado de resultados refleja unas utilidades netas positivas por el lapso de 5 años, se puede decir, que en promedio se recibe un 15,29% de ganancia, descontando el 11,23% del interés del crédito productivo, el 15,00% de impuesto a los colaboradores y el impuesto a la renta correspondiente a 22,00%. Es importante considerar esta información para futuras reinversiones y mejoras en maquinaria y tecnología para producir eficientemente.

Tabla 29. Estado de resultados anual del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad bruta	168.889,91	188.705,88	212.496,63	237.327,53	265.596,41
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	42.285,30	58.883,96	79.991,56	99.375,37	123.084,82
Utilidad antes de impuestos y participación	41.035,47	57.857,90	79.215,74	98.879,38	122.901,76
Utilidad antes de impuestos	34.880,15	49.179,22	67.333,38	84.047,47	104.466,50
Utilidad neta	27.206,52	38.359,79	52.520,04	65.557,03	81.483,87

7.3.2 Estado de situación financiera

El balance general es el valor contable de la empresa en un periodo de tiempo dado, los activos de la empresa son igual a la suma de los pasivos y su capital contable, en el estado de situación financiera se toman en cuenta tanto liquidez, como deuda, valor y costos. (Ross, Westerfield , & Jaffe, 2012).

Se puede observar cómo la empresa posee activos que incrementan en el periodo de cinco años, tiene una liquidez que permite solventar sus operaciones, por otro lado, los pasivos disminuyen a razón del pago del crédito que finaliza en el quinto año. El patrimonio es respaldado por las utilidades de la empresa, la misma que resulta ser la base para diversificar la producción y considerar posibles inversiones en el futuro y mejoramiento de la planta de producción. Revisar anexo 8 con el detalle del estado de situación financiera.

Tabla 30. Estado de situación financiera del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	29.190,34	57.166,88	94.384,31	145.366,74	209.100,01	284.570,14
<i>Corrientes</i>	5.140,34	35.645,63	75.391,80	128.902,99	193.309,04	271.157,92
<i>No Corrientes</i>	24.050,00	21.521,25	18.992,50	16.463,76	15.790,97	13.412,22
PASIVOS	14.549,25	15.319,26	14.176,90	12.639,30	10.815,54	4.801,80
<i>Corrientes</i>	2.570,17	5.232,33	6.205,88	7.034,42	7.856,63	4.801,80
<i>No Corrientes</i>	11.979,08	10.086,94	7.971,03	5.604,88	2.958,90	-
PATRIMONIO	14.641,09	41.847,61	80.207,40	132.727,44	198.284,47	279.768,34
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Total Activos	29.190,34	57.166,88	94.384,31	145.366,74	209.100,01	284.570,14
Total Pasivos más patrimonio	29.190,34	57.166,88	94.384,31	145.366,74	209.100,01	284.570,14

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo o *cash flow* en inglés, refleja el efectivo circulante de la empresa, lo que entra y sale dentro de un periodo determinado, del cual forman parte las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento. (Ross, Westerfield , & Jaffe, 2012).

La acumulación de liquidez en los 5 años es positiva. Haciendo una comparación con el capital de trabajo, el flujo de efectivo resulta ser superior, mostrando solvencia y estabilidad financiera. Revisar el detalle del flujo de efectivo en el Anexo 9.

Tabla 31. Flujo de efectivo anual del proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 20.981,36	\$ 40.376,05	\$ 54.284,36	\$ 67.866,97	\$ 90.297,47
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.550,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (1.892,14)	\$ (2.115,91)	\$ (2.366,15)	\$ (2.645,98)	\$ (2.958,90)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 19.089,22	\$ 38.260,14	\$ 51.918,21	\$ 62.670,99	\$ 87.338,57
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 16.886,22	\$ 55.146,36	\$ 107.064,57	\$ 169.735,56	\$ 257.074,13

7.3.4 Estado de flujo de caja

Se entiende al flujo de caja como la respuesta a las entradas y salidas de efectivo.

En la siguiente tabla se desprende el detalle del flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista, es importante mencionar que este flujo en el periodo de cinco años muestra valores positivos, lo cual asegura que existen los recursos financieros tanto para respaldar al plan de negocio, así como para responder al inversionista.

Tabla 32. Estado de flujo de caja del proyecto y del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	(21.847,00)	97,65	43.329,11	57.285,75	66.363,04	108.959,97
Flujo de caja del inversionista	(9.867,92)	(2.623,12)	40.532,92	54.405,24	63.388,22	105.879,69

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

El Costo del Capital Medio ponderado *WACC*, por sus cifras en inglés, representa la tasa de descuento necesaria para descontar el flujo de efectivo proyectado por los 5 años, el *WACC* del proyecto es 17.89%, no obstante, *The Capital Asset Pricing Model* o *CAPM* es 26.44%, este valor vincula la rentabilidad de los activos del plan de negocio con el riesgo de mercado del activo. El beta de la industria de alimentos manufacturados es mayor a 1, por lo cual se considera que el activo tiene un riesgo mayor al promedio del mercado. Dentro del cálculo de estos indicadores se consideró el rendimiento del mercado con la tasa de riesgo Premium de Canadá. Consecuentemente, si las tasas de descuento son mayores, el VAN o el valor actual neto, será menor.

Tabla 33. Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,89%
CAPM	26,44%

Por lo que refiere al VAN tanto del proyecto como del inversionista es positivo y mayor a cero, este valor se obtiene de traer al presente las cantidades proyectadas del flujo de caja. En contraste, la TIR o Tasa Interna de Retorno, muestra los alcances del negocio en el tiempo, mientras más alto sea éste porcentaje se asegura la rentabilidad del negocio por sobre la inversión inicial efectuada en el año 0. Por ende la TIR es un indicador que resulta definitorio en la toma de decisiones para invertir, y éste valor es 110.94%, mientras que la TIR para los inversionistas es 164.38%.

En conclusión el plan de negocio aporta riqueza en el periodo proyectado, ya que se encuentra por encima del retorno mínimo exigido.

Tabla 34. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$126.577,75	VAN	\$97.897,62
IR	6,79	IR	10,92
TIR	110,94%	TIR	164,38%

7.5 Índices financieros

Los índices financieros como la razón circulante indica la cantidad de dólares que la empresa tiene por cada dólar que debe, se observa que esta cifra aumenta desde el año 1 de \$ 6.81 USD, hasta el final del periodo a \$56.47 USD, mostrando así solvencia para cubrir sus deudas y eventos inesperados. Los datos de la industria fueron obtenidos de la economía estadounidense ya que es similar a la canadiense y manejan códigos NAICS, se observa que la razón del circulante es mayor a la de la industria mencionada (United States Census Bureau , 2017).

Tabla 35. Índices financieros Pitajuice e Industria

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de liquidez						
Razón circulante	6,81	12,15	18,32	24,60	56,47	4,13
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	0,37	0,18	0,10	0,05	0,02	0,70
Cobertura del efectivo	66,62	97,58	158,70	291,49	931,67	
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	9,61	9,58	9,58	9,58	9,58	7,2
Período de cuentas por pagar	9,47	9,38	9,49	9,48		16,02
Período de inventario	3,17	3,13	3,13	3,12		8,83
Ciclo operativo	12,78	12,72	12,72	12,70	9,58	16,03
Ciclo del efectivo	3,31	3,34	3,23	3,22	9,58	8,73
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	9,89%	12,65%	15,76%	17,90%	20,25%	42,10%
ROA	47,59%	40,64%	36,13%	31,35%	28,63%	13,22%
ROE	65,01%	47,83%	39,57%	33,06%	29,13%	13,21%

Mientras que la razón deuda capital disminuye en el periodo de 5 años, ya que se cumple con la totalidad de la deuda y esto hace que los activos de la empresa se encuentren comprometidos con terceros en menor proporción hasta el quinto año. En comparación a la industria estas cifras son menores, resulta que el 70% de la industria tienen sus bienes tangibles e intangibles comprometidos a terceros.

Las cuentas por cobrar tienen una dinámica corta en el tiempo, ésta rota cada 10 días en promedio hasta el final del periodo, mientras que se observa que en la industria la rotación de las cuentas por cobrar es más ágil, inclusive llega a los 7 días. En otra instancia, el inventario se reanuda cada tres días en promedio por los cinco años, no obstante, este periodo es similar al ciclo de efectivo por el cual la empresa tarda en convertir la materia prima en efectivo y este periodo es de tres días.

El margen de utilidad indica que por cada dólar venida la empresa obtuvo en el primer año 9.89% de utilidad y esta cifra al quinto año es 20.25% de utilidad. La industria resulta muestra cifras de mayor rentabilidad al ser 42.10%.

El indicador ROA o *Return of Assets*, indica que por cada dólar de activo que tenga la empresa, ésta genera el 47.59% de utilidad, y este valor disminuye en el tiempo a razón del incremento del flujo de efectivo. No obstante, este valor es mayor al de la industria, el mismo que es 13.22%.

El ROE o Return On Equity, manifiesta una trayectoria de disminución hasta el quinto año, desde el 65.01% al 29.13%, el indicador muestra que por cada dólar de patrimonio, las operaciones que incurra la empresa generarán un porcentaje de utilidades netas. Este valor se puede comparar al de la industria que es 13.21%.

8. Conclusiones generales

El plan de negocios ha sido diseminado en varios capítulos, en primer lugar se investigó el mercado de destino, Canadá y el mercado de origen, Ecuador, mediante el análisis de entornos, desplegando importantes hallazgos como el hecho de que Canadá es un mercado lleno de potencial, no solo porque goza de estabilidad política y económica, pero la cultura en sí, brinda un ambiente amigable de comercio. A la par Ecuador busca brindar apoyo a las empresas que desean incursionar en la exportación de productos industrializado y estas razones confabulan la viabilidad del proyecto.

No obstante, en este capítulo también se descubrió que el producto sería nuevo en el mercado y que entraría en la industria de alimentos

manufacturados que tiene un crecimiento anual del 6,70%. Por otro lado, se identificó una fuerte competencia al ser un producto de consumo masivo, sin embargo, la exportación de jugos de fruta no tradicionales o exóticos se encuentra en auge y es así es como Pitajuce toma vigor para entrar en este mercado.

En otra instancia, el análisis al cliente confirmó que si existe un mercado que tiene necesidades similares por atender y que estaría dispuesto a consumir Pitajuce. El mercado meta obtenido fue de 732.387 personas. En este capítulo se logró comprender los gustos de los posibles clientes, para así darle forma al producto final un jugo de pitahaya envasado en una botella de vidrio de 500 ml.

En oportunidad de negocio es evidente que mediante el análisis interno, externo y del cliente, conjuntamente se amplía la visión del plan de negocio. Las entrevistas a expertos y las encuestas solventaron inquietudes para comprender el mercado.

En el plan de marketing se alinearon las estrategias como la diferenciación del producto y la estrategia de internacionalización de adaptación, conjuntamente, se pudo planificar con la ayuda del marketing mix la entrada de Pitajuce al mercado y su propuesta de valor, se colocó un precio de \$3,00 USD y se definió en base a un *assumption* que la participación del mercado sería del 1% el primer año para cubrir el mercado meta. La producción inicial sería de 7.324 botellas y serían comercializadas en los supermercados *Whole Foods Market*. Además se indicaron los costos directos e indirectos dentro de sus operaciones. La estrategia de promoción es push y para cubrir los costos publicitarios y de promoción se destinó un presupuesto del 5% de las ventas anuales.

El plan de negocios toma forma como empresa en el capítulo de propuesta de filosofía y estructura organizacional, en el cual se define la misión, visión y objetivos, también se diseña el plan de operaciones en donde se especifica la maquinaria, los procesos productivos y, además, el proceso de exportación que

se rige a un régimen 40 de exportación definitiva y un pago de arancel igual a cero para la entrada del producto, además, se exportaría la mercadería bajo el Incoterm FOB. En la otra mano, se define contratar a 6 empleados y se detallan las responsabilidades y roles de cada uno para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Finalmente en la evaluación financiera se determina la factibilidad del negocio, tomando en cuenta las proyecciones de ventas, los costos de producción y gastos operacionales. El primer año se facturaría \$ 275.141 USD y este valor al quinto año corresponde a \$ 402.408 USD, es decir, en este periodo las ventas crecen en un 50%. La inversión inicial resulta ser \$26.620 USD, el 55% corresponde a la inversión propia y el 45% de este valor es financiado por el Banco Pichincha. En cuanto a las utilidades existen cifras positivas, desde el primer año al quinto, crece este valor de \$ 27.206 USD a \$ 81.483 USD respectivamente. En conclusión, el VAN del proyecto es \$ 126.577 USD lo cual comprueba la factibilidad del negocio y su solvencia en el futuro.

Referencias

- Aranda Ogayar, M. (s.f.). *Estrategias genéricas competitivas* . Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
- Banco Mundial . (11 de Abril de 2017). *Ecuador: Panorama general* . Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (s.f.). *PIB (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CA>
- Bloomberg Markets. (Junio de 2017). *US Generic Govt 10 Year Yield*. Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <https://www.bloomberg.com/quote/USGG10YR:IND>
- Bueno Saber. (2014). *Política monetaria canadiense*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://bueno-saber.com/culturas/politica-monetaria-canadiense.php>
- Canada border services agency. (2016). *Archived - Chapter 20 - T2016*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de Preparations of vegetables, fruit, nuts or other parts of plants: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2016/html/00/ch20-eng.html>
- Canadian Beverage Association . (2017). *Juices*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2016, de <http://www.canadianbeverage.ca/beverages/juices/>
- Damodaran online. (Enero de 2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperado el Mayo de 30 de 2017, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones - PRO ECUADOR. (2016). *GUÍA LOGÍSTICA INTERNACIONAL 2016*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-logistica-internacional-2/>
- Ecopacific. (2014). *D'hoy De verdad*. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de <http://www.ecopacific.com.ec/centronutricion.php>

- Feraud, M. T. (10 de Diciembre de 2016). Industria de las bebidas. (C. Barraqueta, Entrevistador)
- Freedom House. (s.f.). *Freedom in the world*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Canada : <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/canada>
- Glass packaging institute . (2017). *Learn about glass*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.gpi.org/learn-about-glass/what-glass>
- Government of Canada . (07 de Marzo de 2016). *Agriculture and Agri-Food Canada*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de Canada's Soft Drink, Bottled Water and Ice Industry: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/by-product-sector/processed-food-and-beverages-sector/profiles-of-processed-food-and-beverages-industries/canada-s-soft-drink-bottled-water-and-ice-industry/?id=11721678>
- Government of Canada . (02 de Febrero de 2017). *Department of Finance Canada* . Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de Federal Support to Provinces and Territories: <http://www.fin.gc.ca/fedprov/mtp-eng.asp>
- Government of Canada . (07 de Febrero de 2017).
<http://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/index.aspx?lang=eng>.
Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de
<http://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/ceta-aecg/index.aspx?lang=eng>
- Government of Canada. (01 de Enero de 2016). *Canada Border Services Agency*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2016/html/00/ch20-eng.html>
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Empaquetamiento y aplicación de ingresos. En C. T. Hornigren, S. M. Datar, & M. V. Rajan, *Contabilidad de costos Un enfoque gerencial* (pág. 560). México DF.: Pearson Educación.
- Inflation.eu. (2017). *Inflacion de Canadá en 2017*. Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/canada/inflacion-historica/ipc-inflacion-canada-2017.aspx>

- Instituto de Promoción de exportaciones e inversiones. (2016). *Análisis sectorial pitahaya 2016, Pro Ecuador*. Recuperado el 03 de junio de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_AS2016_PITAHAYA.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Clasificación Nacional de Actividades CIIU 4.0*. Ecuador.
- Instituto nacional de estadística y censos . (s.f.). *Sistema de consultas para emprendedores*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- Invest in Canada . (2011). *Invertir en Canada*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de <http://www.camarajaen.org/adjuntos/mercadosinternacionales/Invertir%20en%20Canada%20-%20Resumen%20edicion%202011.pdf?phpMyAdmin=3m%2CALs4rz-WFI4Uxej1jrplk6Pd>
- Islas, O. (2011). *Razón y Palabra* . Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de PROYECTO INTERNET CIFRAS SOBRE LA PENETRACIÓN MUNDIAL DE INTERNET: http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/ESPEJO_2011/penetracion_mundial.html
- Itim international. (s.f.). *GEERT HOFSTEDE*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de Canada: <https://geert-hofstede.com/canada.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de marketing* (pág. 200). Mexico: Pearson educación .
- Legislative assembly of Ontario . (s.f.). *Members (MPPs)*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.ontla.on.ca/lao/en/members/>
- Library of Parliament . (2016 de Noviembre de 2014). *Parliament of Canada* . Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Parlinfo: <https://lop.parl.ca/parlinfo/>
- Luna, D. (Junio de 2016). *Metalmecánica Internacional*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de Automatización y robótica: el ecosistema canadiense: <http://www.metalmecanica.com/temas/Automatizacion-y-robotica,-el-ecosistema-canadiense+113216>

- Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información. (s.f.). *Logros de la revolución tecnológica en Ecuador*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2016, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>
- Nieto, C. (2010). *Manual contabilidad financiera (I): Conceptos básicos*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-38-Manual-de-Contabilidad-Financiera.pdf>
- Organización mundial de la propiedad intelectual. (15 de Agosto de 2016). Recuperado el 03 de Junio de 2017, de Índice Mundial de Innovación de 2016: Suiza, Suecia, Reino Unido, EE.UU., Finlandia y Singapur, en cabeza; China en el pelotón de los 25 primeros:
http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html
- Pro Ecuador. (2014). *Guía del exportador* . Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- PRO ECUADOR. (2017). *Alimentos frescos y procesados* . Recuperado el 13 de Julio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-1/>
- Quijano, G. (10 de marzo de 2013). *Marketing y finanzas*. Recuperado el 04 de Mayo de 2017, de Modelo Canvas, una Herramienta para Generar Modelos de Negocios:
<https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Rizzo, M. (2007). *El capital de trabajo neto y el valor de las empresas* . Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf>
- (2012). Finanzas Corporativas. En S. Ross, R. Westerfield , & J. Jaffe, *Finanzas Corporativas* (págs. 23-24). México: Mc Graw Hill Educación .
- Santander Trade Portal . (Nayo de 2017). *CANADÁ: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser

Santander trade portal . (Junio de 2017). *Canadá: entorno legal*. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/canada/entorno-legal>

Santander trade portal. (Junio de 2017). *Canadá: distribuir un producto*. Recuperado el 13 de Julio de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/distribuir-un-producto>

Sección V. De la compañía de responsabilidad limitada. Art. 92. . (2014). *Registro Oficial 312 de 05-nov-1999*. Quito.

Servicio de Rentas Internas . (s.f.). *Deducciones* . Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de Bancarización para la deducibilidad de gastos: <http://www.sri.gob.ec/de/166>

Statistics Canada . (17 de Mayo de 2017). *Manufacturing sales, by subsector, by province and territory (monthly)* . Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/manuf32g-eng.htm>

Statistics Canada . (2017). *North American Industry Classification System (NAICS) Canada* . Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.statcan.gc.ca/pub/12-501-x/12-501-x2016001-eng.pdf>

Statistics Canada. (09 de Septiembre de 2016). *Annual Estimates of Population for Canada, Provinces and Territories, from July 1, 1971 to July 1, 2016*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de http://www.stats.gov.nl.ca/statistics/population/PDF/Annual_Pop_Prov.PDF

Statistics Canada. (02 de marzo de 2017). *Gross domestic product, income and expenditure, fourth quarter 2016*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170302/dq170302a-eng.htm?lnk=dai-quo&indid=3278-1&indgeo=0>

Statistics Canada. (07 de Marzo de 2017). *Merchandise exports and imports*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/170307/cg-a001-eng.htm

The Conference Board of Canada . (2014). *Low-Emitting Electricity Production*.

Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de

<http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial/environment/low-emitting-electricity-production.aspx>

The Global Innovation Index. (2016). *Global innovation index*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de

<https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>

Toronto Foundation . (2017). *Demographics* . Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://torontosvitalsigns.ca/main-sections/demographics/>

Trade statistics for international business development. (s.f.). *TRADE MAP*.

Recuperado el 04 de Noviembre de 2016, de List of supplying markets for the product imported by Canadá in 2016 Metadata:

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|124|2009|4|1|1|1|1|2|1

Trading economics. (s.f.). *CANADÁ - INDICADORES ECONÓMICOS*.

Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de

<https://es.tradingeconomics.com/canada/indicators>

United States Census Bureau . (06 de Junio de 2017). *Quarterly Financial*

Report. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Manufacturing, Mining, Trade, and Selected Service Industries:

<https://www.census.gov/econ/qfr/index.html>

ANEXOS

ANEXO 1: Balanza Comercial Canadá

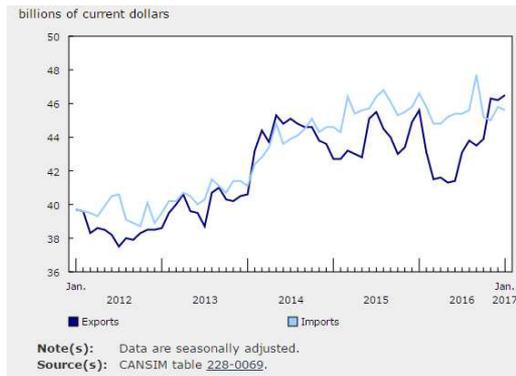


Figura 19. Merchandise exports and imports

Tomado de Statistics Canada

ANEXO 2: Exportación de pitahaya al mundo

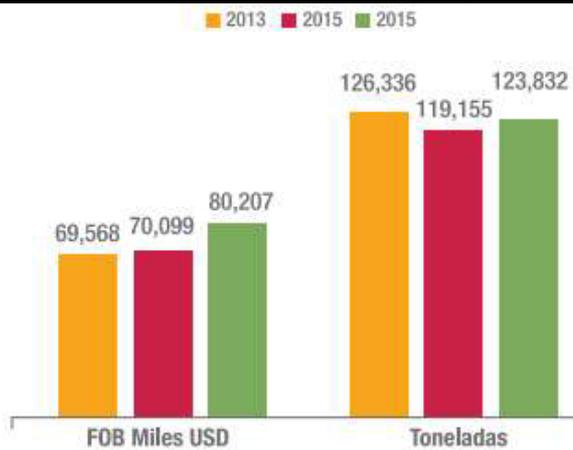


Figura 20 Exportaciones de Frutas No Tradicionales hacia el mundo

Tomado de Análisis sectorial pitahaya 2016

Tabla 36. Exportaciones ecuatorianas de Piatahaya hacia el mundo

Tomado de Análisis sectorial pitahaya 2016

Exportaciones Ecuatorianas de Pitahaya hacia el Mundo							
Subpartida: 0810.90.40.00							
Miles USD FOB				Toneladas			
2013	2014	2015	*TCPA FOB	2013	2014	2015	*TCPA FOB
759	1,243	3,249	107%	99	128	344	87%

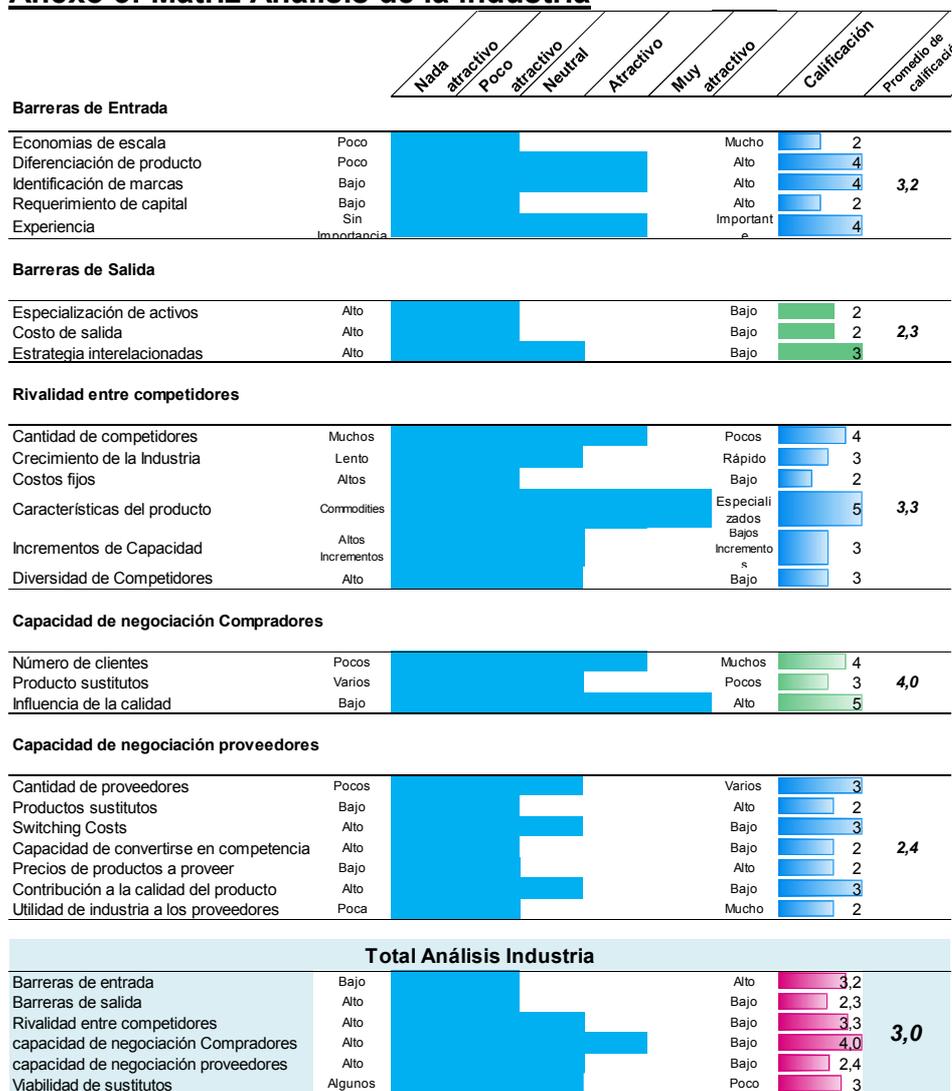
*TCPA: Tasa de Crecimiento Promedio Anual.

Tabla 37. Composición química de la Pitahaya

Tomado de Análisis sectorial pitahaya 2016

Composición Química de la Pitahaya Tamaño por porción: 100 g.	
Grasa	0,1 g
Proteína	0,5 g
Carbohidratos	9,2 g
Fibra	0,3 g
Fósforo	19 mg
Calcio	6 mg
Hierro	0,4 mg
Vitamina C	25 mg

Anexo 3: Matriz Análisis de la industria



ANEXO 4: MUESTRA DE PUBLICIDAD:



ANEXO 5: Crecimiento de la industria manufacturera en la provincia de Ontario dónde está ubicado Toronto.

Manufacturing sales, by subsector, by province and territory (monthly)
 (Ontario)

	March 2016	February 2017 ^f	March 2017 ^p	February 2017 to March 2017	March 2016 to March 2017
	seasonally adjusted				
	\$ thousands			% change	
Ont.					
All manufacturing industries	24,532,060	25,568,607	25,893,331	1.3	5.5
Food	3,378,680	3,540,139	3,604,603	1.8	6.7
Beverage and tobacco products	413,866	469,777	475,425	1.2	14.9
Textile mills	61,795	69,151	68,179	-1.4	10.3
Textile product mills	68,930	68,508	70,017	2.2	1.6
Clothing	x	x	x	x	x
Leather and allied products	x	x	x	x	x
Wood products	408,681	445,178	452,923	1.7	10.8
Paper	627,213	602,014	605,008	0.5	-3.5
Printing and related support activities	372,928	375,955	379,973	1.1	1.9
Petroleum and coal products	981,082	1,241,908	1,161,005	-6.5	18.3
Chemicals	1,818,099	1,808,977	1,822,573	0.8	0.2
Plastics and rubber products	1,237,017	1,331,118	1,340,429	0.7	8.4
Non-metallic mineral products	453,212	508,694	479,775	-5.7	5.9
Primary metals	1,398,613	1,624,467	1,593,770	-1.9	14.0
Fabricated metal products	1,308,067	1,381,437	1,392,039	0.8	6.4
Machinery	1,275,200	1,376,520	1,395,926	1.4	9.5
Computer and electronic products	652,190	662,676	718,022	8.4	10.1
Electrical equipment, appliances and components	411,022	401,581	409,797	2.0	-0.3
Transportation equipment	8,589,073	8,644,576	8,912,189	3.1	3.8
Furniture and related products	458,405	463,958	449,217	-3.2	-2.0
Miscellaneous manufacturing	557,061	497,603	502,863	1.1	-9.7

Figura 21. Manufacturing sales, by subsector, by province and territory (monthly)

Tomado de Statistics Canada

ANEXO 6: ENCUESTA DE JUGOS FRUTALES NO TRADICIONALES

SURVEY ABOUT NATURAL NO TRADITIONAL FRUIT JUICES

It is a pleasure for me presents myself, I am student of international business in the America's University, I am making a research about the no traditional fruit juices market, the information recollected in these surveys would be used for academic purposes, that is why I ask for your cooperation in the answers. Please answer with sincerity and make click in the option you choose.

1. Do you consume juices made from exotic or non –traditronal fruits:

- YES
- NO

2. Which brands of fruit juices are the most you bought:

- MINUTE MAID
- FRUITOPIA
- TROPICANA
- TROPICANA ESSENTIALS
- OASIS
- FEELING
- PURE PREMIUM
- OTHER

3. What kind of advantages do you have when consuming this product:

- Variety of flavors to choose
- Getting this Brand is easy.
- The bottle is ergonomic, easy to use.
- The taste of the drink is authentic to fruit.

4. What kind of disadvantages do you have when consuming this product:

- Lacks variety in flavors to choose.
- Does not easily get this Brand.
- The bottle is disproportionate.
- The taste is artificial

New non-traditional fruit juit

Would you like a fruit juice of a non-traditional fruit as pitahaya, which is low in calories, high in vitamin C, which minimizes the risk of degenerative diseases, cardiovascular and prevent cancer. Besides, working as a natural laxative, as well as providing high fiber content. According to your preference answer the next questions:

5. Would you be interested in this juice:

- YES
- NO

If yes, continue with the survey.

6. What benefits would you like form the natural properties of pitahaya? (Choose up to 4)

- Being a natural antioxidant.
 - Consuming natural Omega 3 that fights autoimmune diseases.
 - Prevent cancer as well as strong hormonal changes.
 - Prevent breast, colon and prostate cancer.
 - Ingesting a natural laxative to aid digestion.
 - Elimination of toxins.
 - Ingesting fiber that provides a satiety effect.
 - Ingest large amounts of vitamin C to prevent colds and flu.
-

7. In accordance with the above benefits would be willing to buy:
1 2 3 4 5

Totally disagree Totally agree

Questions regarding the PRICE:

8. (CAN YOU TRANSLATE THIS ONE FOR ME? PLEASE MR. Ricaurte?)

¿Cuál es el precio que pagaría por este producto? Señale el rango de precio por el cual pagaría por el jugo de pitahaya:

- a. 1.00 USD – 1.50 USD
- b. 2.00 USD – 2.50 USD
- c. 3.00 USD – 3.50 USD
- d. 3.50 USD en adelante.

9. In what presentation would you like to receive the drink:

- PET bottle
- Carton tetrapack
- Plastic bands**

10. Where you buy healthy juices

- Supermarkets
- Saving supermarkets
- Local shops
- Other.**

11. In what presentation would I buy this pitahaya drink a week:

- 250 ml
- 500 ml
- 1 lt**
- 2 lt

12. How many times would you buy a new non-traditional fruit drink a week?

- Once a week
- 2 times a week
- 3 times a week
- 1 time every 15 days
- 1 time each month**

13. Through what means would you like to receive information on this new drink pitahaya base:

- FACEBOOK
- TWITTER
- ONLINE DIARY
- MAGAZINES
- INSTAGRAM
- OTHER**

Questions regarding the GENERAL DATA:

Gender:

- Man**
- Woman

Select your age range:

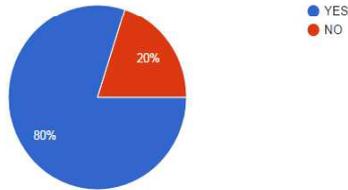
- a) 15-20
- b) 21-25
- c) 26-30
- d) 31-40**
- e) 40 and up

What are your weekly earnings:

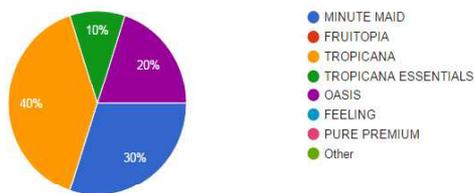
- a) \$550 - \$800
- b) \$850 - \$1200
- c) \$1250 – 1500
- d) \$1550 – 1800
- e) 1850 and up

Anexo 7: Resultados de las encuestas realizada.

Do you consume juices made from exotic or non-traditional fruits? (10 responses)

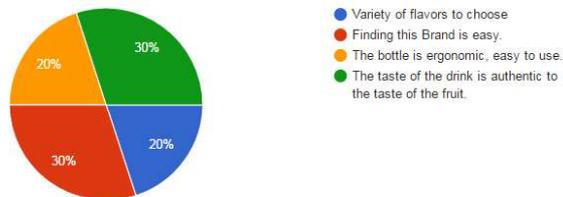


Which brand of juices do you normally consume? (10 responses)



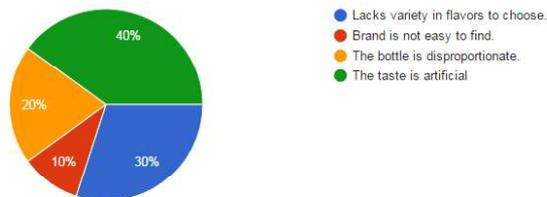
What are the benefits you are looking for when consuming this type of product? (10 responses)

(10 responses)



What are the disadvantages that you find when consuming this product? (10 responses)

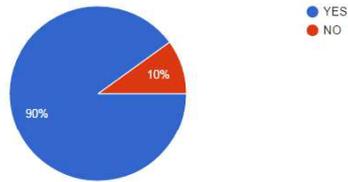
(10 responses)



New non-traditional fruit juice

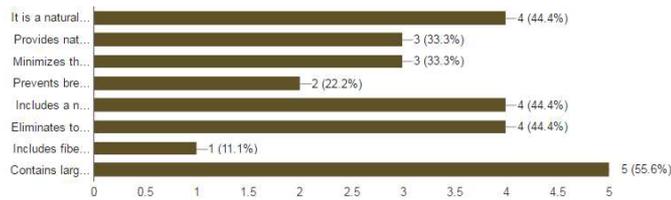
Would you be interested in consuming a juice product made from this fruit?

(10 responses)



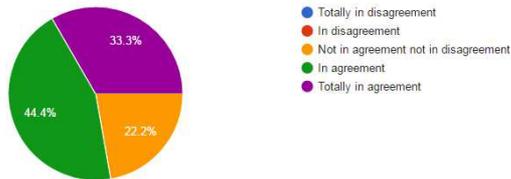
What would be the health benefits that you would seek from the natural properties of pitaya? (Choose up to 4)

(9 responses)



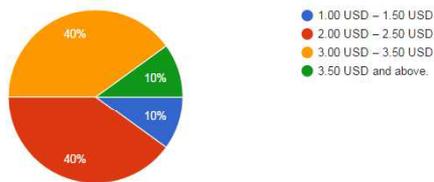
Given the benefits chosen in the previous question, would you be more likely to buy this product if available to you?

(9 responses)



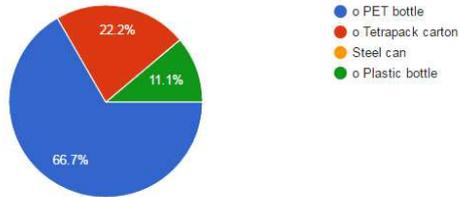
In regards to PRICE: What is the price you would be willing to pay for this product? Please select from the list below:

(10 responses)

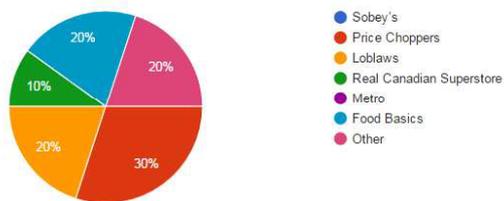


What packaging option would you prefer if you were to buy this drink?

(9 responses)

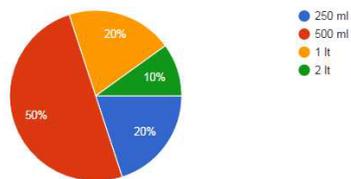


Where do you generally buy healthy juices? (10 responses)



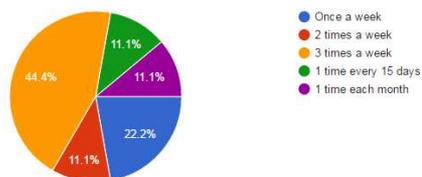
In terms of volume, what packaging option would you prefer if you were to buy this pitaya based drink?

(10 responses)

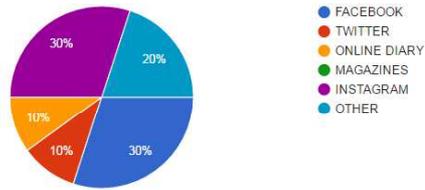


How often would you buy a new non-traditional fruit based drink on a given week?

(9 responses)

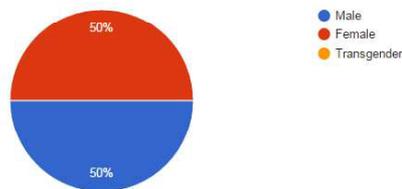


What would be the media outlet you would use to receive information regarding a new product such as a pitaya-based drink?
(10 responses)

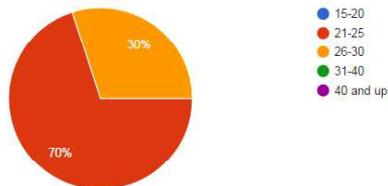


Questions regarding PERSONAL INFORMATION:

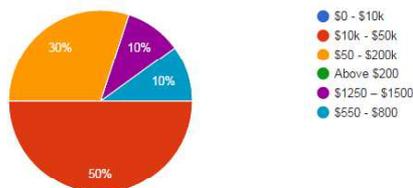
Gender: (10 responses)



Select your age range: (10 responses)



What is your yearly salary? (10 responses)



Anexo 8: Entrevistas a expertos

Mi nombre es Carolina Barraqueta soy estudiante de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas en Quito, Ecuador. Estoy desarrollando un plan de negocio para la exportación de un jugo a base de pitahaya a Toronto, Canadá, el cual ha sido un mercado previamente analizado y con alto potencial para la exportación de productos elaborados a base de frutas no tradicionales como la pitahaya, es por tal que se ha visto la necesidad de entrevistar a expertos conocedores de la industria.

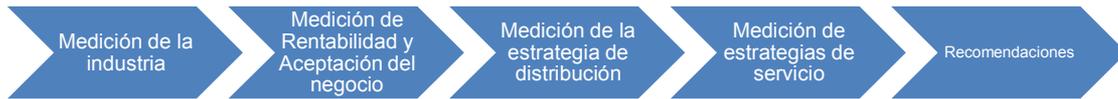


Figura 22. Objetivos de entrevista

Tabla 38. Hoja técnica, entrevista 1

Entrevista 1
1. Coménteme sobre la industria de bebidas y de su experiencia como empresarios dentro de la misma.
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la elaboración de jugos naturales es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál sería la inversión inicial de un negocio similar y los costos más relevantes a considerarse a los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado canadiense?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta en Toronto Canada, mencionando que son personas asiduas a su cuidado personal y manejo de una buena nutrición?
9. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para realizar el jugo de calidad para exportar?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?

Tabla 39. Hoja técnica, entrevista 2

Entrevista 2
1. ¿Cuáles son las ventajas de la pitahaya ecuatoriana respecto de las pitahayas de otros países?
2. ¿Qué productos a base de pitahaya han sido elaborados?
3. ¿Existe en el mercado jugo de pitahaya amarilla?
4. ¿Qué tamaño de pitahaya recomienda para la elaboración del jugo y en qué provincia se cultiva?
5. ¿Qué porcentaje de crecimiento tiene la producción y comercialización de la fruta pitahaya?
6. ¿La exportación de la pitahaya ha incrementado en los 5 últimos años?
7. ¿Se podría realizar un convenio entre Asopitahaya y la empresa que produzca jugos de pitahaya PITAJUICE?

Anexo 9: Estado de resultados

Tabla 40. Estado de resultados Pitajuice

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	275.141,59	303.192,28	333.198,91	366.174,35	402.408,87
Costo de los productos vendidos	106.251,68	114.486,40	120.702,28	128.846,83	136.812,45
UTILIDAD BRUTA	168.889,91	188.705,88	212.496,63	237.327,53	265.596,41
Gastos sueldos	41.946,40	45.085,49	44.490,87	46.359,28	47.010,06
Gastos generales	42.229,10	42.268,21	43.907,10	45.696,44	47.650,77
Gastos de depreciación	42.229,10	42.268,21	43.907,10	45.696,44	47.650,77
Gastos de amortización	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	42.285,30	58.883,96	79.991,56	99.375,37	123.084,82
Gastos de intereses	1.249,83	1.026,05	775,82	495,99	183,06
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	41.035,47	57.857,90	79.215,74	98.879,38	122.901,76
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6.155,32	8.678,69	11.882,36	14.831,91	18.435,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	34.880,15	49.179,22	67.333,38	84.047,47	104.466,50
22% IMPUESTO A LA RENTA	7.673,63	10.819,43	14.813,34	18.490,44	22.982,63
UTILIDAD NETA	27.206,52	38.359,79	52.520,04	65.557,03	81.483,87

Anexo 10: Estado de situación financiera

Tabla 41. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	29.190,34	57.166,88	94.384,31	145.366,74	209.100,01	284.570,14
Corrientes	5.140,34	35.645,63	75.391,80	128.902,99	193.309,04	271.157,92
Efectivo	(2.203,00)	16.886,22	55.146,36	107.064,57	169.735,56	257.074,13
Cuentas por Cobrar	-	7.244,23	7.961,82	8.748,64	9.615,29	10.566,03
Inventarios Prod. Terminados	-	922,37	982,90	1.036,57	1.099,84	-
Inventarios Materia Prima	4.619,53	4.954,54	5.285,69	5.637,64	6.014,20	-
Inventarios Sum. Fabricación	2.723,82	5.638,27	6.015,04	6.415,56	6.844,15	3.517,77
No Corrientes	24.050,00	21.521,25	18.992,50	16.463,76	15.790,97	13.412,22
Propiedad, Planta y Equipo	23.050,00	23.050,00	23.050,00	23.050,00	22.550,00	22.550,00
Depreciación acumulada	-	2.328,75	4.657,50	6.986,24	6.959,03	9.137,78
Intangibles	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Amortización acumulada	-	200,00	400,00	600,00	800,00	1.000,00
PASIVOS	14.549,25	15.319,26	14.176,90	12.639,30	10.815,54	4.801,80
Corrientes	2.570,17	5.232,33	6.205,88	7.034,42	7.856,63	4.801,80
Cuentas por pagar proveedores	2.570,17	2.756,56	2.940,80	3.136,62	3.346,13	-
Sueldos por pagar	-	976,00	1.342,00	1.342,00	1.342,00	1.342,00
Impuestos por pagar	-	1.499,76	1.923,07	2.555,80	3.168,51	3.459,80
No Corrientes	11.979,08	10.086,94	7.971,03	5.604,88	2.958,90	-
Deuda a largo plazo	11.979,08	10.086,94	7.971,03	5.604,88	2.958,90	-
PATRIMONIO	14.641,09	41.847,61	80.207,40	132.727,44	198.284,47	279.768,34
Capital	14.641,09	14.641,09	14.641,09	14.641,09	14.641,09	14.641,09
Utilidades retenidas	-	27.206,52	65.566,31	118.086,35	183.643,38	265.127,25
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Total Activos	29.190,34	57.166,88	94.384,31	145.366,74	209.100,01	284.570,14
Total Pasivos más patrimonio	29.190,34	57.166,88	94.384,31	145.366,74	209.100,01	284.570,14

Anexo 11: Estado de Flujo de efectivo

Tabla 42. Estado de flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Actividades Operacionales	\$ 20.981,36	\$ 40.376,05	\$ 54.284,36	\$ 67.866,97	\$ 90.297,47	
Utilidad Neta	\$ 27.206,52	\$ 38.359,79	\$ 52.520,04	\$ 65.557,03	\$ 81.483,87	
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ 2.328,75	\$ 2.328,75	\$ 2.328,75	\$ 3.022,79	\$ 2.178,75	
+ Amortización	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	
- Δ CxC	\$ (7.244,23)	\$ (717,59)	\$ (786,82)	\$ (866,65)	\$ (950,74)	
- Δ Inventario PT	\$ (922,37)	\$ (60,54)	\$ (53,67)	\$ (63,26)	\$ 1.099,84	
- Δ Inventario MP	\$ (335,01)	\$ (331,14)	\$ (351,96)	\$ (376,56)	\$ 6.014,20	
- Δ Inventario SF	\$ (2.914,45)	\$ (376,77)	\$ (400,52)	\$ (428,59)	\$ 3.326,39	
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 186,39	\$ 184,24	\$ 195,82	\$ 209,51	\$ (3.346,13)	
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 976,00	\$ 366,00	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Δ Impuestos	\$ 1.499,76	\$ 423,31	\$ 632,73	\$ 612,71	\$ 291,29	
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.550,00)	\$ -	
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.550,00)	\$ -	
Actividades de Financiamiento	\$ (1.892,14)	\$ (2.115,91)	\$ (2.366,15)	\$ (2.645,98)	\$ (2.958,90)	
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (1.892,14)	\$ (2.115,91)	\$ (2.366,15)	\$ (2.645,98)	\$ (2.958,90)	
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 19.089,22	\$ 38.260,14	\$ 51.918,21	\$ 62.670,99	\$ 87.338,57	
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ (2.203,00)	\$ 16.886,22	\$ 55.146,36	\$ 107.064,57	\$ 169.735,56	
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 16.886,22	\$ 55.146,36	\$ 107.064,57	\$ 169.735,56	\$ 257.074,13	

