



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE PIÑA A  
ITALIA.

AUTOR

SOLANGE CECILIA AGUILAR CASTILLO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE PIÑA A  
ITALIA.

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

Profesor Guía

Econ.Msc. Raúl Luna Benavides

Autora

Solange Cecilia Aguilar Castillo

Año

2017

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Raúl Luna Benavides

Econ.Msc.

C.I. 0400450557

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

---

Milton Gallardo  
Ingeniero  
C.I. 050126992-2

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Solange Cecilia Aguilar Castillo

C.I. 1716074479

## RESUMEN

En la actualidad el consumo de pulpa de fruta es parte del día a día en Europa, Italia importa una cantidad significativa en cuanto a pulpas de frutas o derivados de las mismos, esto se debe a que el país no dispone del clima adecuado para poder producir las diferentes frutas. Los europeos tienen un gran gusto por los sabores exóticos.

El proyecto a continuación tiene como objetivo la creación de pulpa de piña líquida en la ciudad de Quito-Ecuador, utilizando la fruta denominada “piña Md2” la cual tiene un sabor exquisito debido a que es más dulce y tiene una presentación única a diferencia de los otros tipos de piña, la producción de la pulpa de piña se va a exportar a Italia.

En primer lugar, se va a analizar el ámbito externo y los factores de la industria para poder determinar las oportunidades y amenazas. Seguidamente, se va a realizar el análisis del cliente para lo cual se hace una investigación cualitativa y cuantitativa para poder determinar los diferentes gustos, preferencias y la oportunidad de negocio.

Por otro lado, se va a estructurar el plan de marketing junto con las diferentes estrategias y la mezcla de marketing que se compone de: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Continuando, se realizará la estructura organizacional de la empresa seguido por los diferentes procesos tanto de producción como los de exportación, en este capítulo también se encontrará las diferentes herramientas, materiales e insumos a utilizar.

Por último, se va a determinar la viabilidad del plan de negocios en donde se va a calcular los índices financieros; los mismos que dieron un resultado exitoso para el proyecto determinando un VAN positivo y la TIR del proyecto tuvo un resultado de 36.31%.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the consumption of fruit pulp has been incorporated into the everyday life of the Europeans. Italy imports a significant amount of fruit pulp or derivatives because the climate of the country is not the most ideal for the production of different fruits. Europeans have a great taste for exotic flavors.

The following project aims at creating a kind of liquid pineapple pulp in the city of Quito-Ecuador. The new product utilizes the fruit called "pineapple Md2" which has an exquisite sweet taste with a unique presentation differentiated from other types of pineapples. The produced pineapple pulp will be exported to Italy.

On the other hand, the marketing plan will be structured with different strategies and marketing combinations that are composed of: Price, Product and Promotion. In addition, the organizational structure of the company will be tailored in accordance with the different production and export processes. In this chapter, you will also find a variety of other tools, materials, and supplies.

Finally, the financial indices will be calculated with the purpose of determining the viability of the business plan. The positive NPV and an IRR at 36.31% are strong indicators for a successful result for the project.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	<b>3</b>
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	3
2.1.1. Entorno Externo.....	3
2.1.1.1. Entorno Económico.....	3
2.1.1.2. Entorno Político.....	4
2.1.1.3. Entorno Social.....	6
2.1.1.4. Entorno Tecnológico .....	7
2.2. Análisis de la Industria .....	8
2.3. Conclusiones del Análisis Externo .....	12
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	<b>14</b>
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	14
3.1.1. Investigación Cualitativa.....	14
3.1.1.1. Resultados de Entrevistas a Expertos.....	14
3.1.1.2. Resultados de Entrevistas a Consumidores .....	15
3.1.2. Investigación Cuantitativa .....	16
3.1.2.1. Muestra .....	16
3.1.2.2. Resultados de la Encuesta.....	17
3.2. Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo.....	20
<b>CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>21</b>
4.1.1. Oportunidades del Entorno Externo .....	21
4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio .....	22
4.1.2. Oportunidades del Mercado.....	22
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>23</b>

5.1. Estrategia General de Marketing .....	23
5.1.1. Estrategia de Internacionalización.....	23
5.1.2. Mercado Objetivo.....	23
5.1.3. Propuesta de Valor .....	24
5.2. Mezcla de Marketing.....	25
5.2.1. Producto.....	25
5.2.1.1. Características del Producto .....	25
5.2.1.2. Branding.....	26
5.2.1.3. Empaque.....	26
5.2.1.4. Embalaje y Etiquetado .....	27
5.2.1.5. Soporte .....	28
5.2.2. Precio.....	28
5.2.2.1. Precio de Venta.....	28
5.2.2.2. Estrategia de Precios .....	29
5.2.2.3. Estrategia de Entrada.....	29
5.2.3. Plaza .....	29
5.2.3.1. Estrategia de Distribución .....	29
5.2.3.2. Canal de Distribución .....	30
5.2.3.3. Estructura de canales de distribución.....	30
5.2.4. Promoción.....	30
5.2.4.1. Estrategia de Promoción .....	30
5.2.4.2. Publicidad .....	31
5.2.4.3. Promoción de Ventas .....	31
5.2.4.4. Marketing Directo .....	32

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... 33**

6.1 Filosofía Corporativa.....	33
6.1.1. Misión de la Organización .....	33
6.1.2. Visión de la Organización.....	33
6.1.3. Objetivos a largo plazo.....	34

6.1.4. Objetivos de Mediano Plazo.....	34
6.2. Plan de Operaciones. ....	35
6.2.1 Mapa de procesos. ....	35
6.2.2 Catálogo de procesos. ....	36
6.2.3 Flujogramas de procesos.....	37
6.2.4 Logística. ....	38
6.2.5 Materia Prima Requerida .....	38
6.2.6 Materiales, equipos, herramientas e instalaciones.....	39
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>44</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.1.1. Proyección de Ingresos.....	44
7.1.2. Proyección de Costos.....	45
7.1.3. Proyección de Gastos .....	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	45
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	46
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	48
7.5 Índices financieros .....	49
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>50</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>52</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

En la actualidad el consumo de pulpas de frutas ha incrementado a nivel mundial. La Unión Europea tiene una tendencia creciente para los siguientes años debido al estilo LOHAS (Life Of Health And Sustainability), el cual se caracteriza por mantener un consumo ecointeligente y un alto nivel de calidad para los productos. (ITC, 2015).

Ecuador tiene una representación del 0,7% de las exportaciones mundiales para el producto de pulpa de fruta (ITC, 2015); en tanto que la Unión Europea tiene una participación del 47% de las exportaciones mundiales del producto (ITC, 2015).

El mercado seleccionado es Italia y el producto para la exportación es la pulpa de piña, el cual es consumido en el día a día de los italianos. Dicho producto estará hecho a base de piña (Golden Sweet) una fruta exótica, la misma que es muy deseada por el mercado italiano debido al insólito sabor que tiene.

La pulpa de piña que se pretende producir será completamente orgánica y sin edulcorantes lo cual la hace más atractiva para los consumidores italianos. El Ecuador se beneficia en la producción agrícola ya que se encuentra en un área geográfica dichosa de minerales exclusivos, lo que hace que los frutos tengan una calidad excelente.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa exportadora de Pulpa de piña al mercado de Italia.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado de origen y el mercado de destino para la exportación de pulpa de piña.

- Identificar el mercado objetivo, así como los gustos y preferencias en relación a la oferta del producto.
- Determinar la oportunidad de negocio de la propuesta de producto, de acuerdo a los estudios realizados del entorno y de los clientes.
- Desarrollar la correcta mezcla promocional que responda a las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Establecer la viabilidad técnica del proyecto de acuerdo al desarrollo de la estructura organizacional, gestión de operaciones y base legal.
- Realizar el plan financiero para poder analizar la viabilidad financiera del proyecto.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

En el capítulo siguiente se va a evaluar los factores externos realizando dos análisis importantes, como son el PEST y las Fuerzas de Porter.

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

Para el análisis del entorno externo, se considera la observación de las macro fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas; con el resultado de las variables, se determinarán las oportunidades y amenazas que podría afrontar la industria.

#### 2.1.1. Entorno Externo

##### 2.1.1.1. Entorno Económico

Tabla N° 1: Análisis Entorno Económico Ecuador

<b>ECUADOR</b>		
Variable	Análisis	Amenaza / Oportunidad
<b>PIB</b>	Según el Banco Mundial el Ecuador a partir del 2014 empezó una desaceleración y contracción económica debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar, lo cual se ha ido intensificando en los siguientes años. El PIB en el año 2015 fue \$100.2 mil millones, para dicho año no hubo ningún crecimiento. (Banco Mundial , 2016)	A
<b>Tasa de inflación</b>	La tasa de inflación del Ecuador para el año 2015 fue del 3,38%. (INEC, 2016) Por otro lado, según el <i>INEC</i> para el año 2016 se registró una inflación anual de 1.12%. Se entiende que el decrecimiento que obtuvo la inflación en el año 2016 fue a causa de la reducción de la demanda de algunos servicios.	A
<b>Tasa de desempleo</b>	El desempleo ha ido incrementando de una manera rápida en los últimos años, el Ecuador tuvo una tasa de desempleo de 5,65% para el 2015 mientras que para el 2016 incremento en un punto más al año pasado. (Banco Central, 2016) El subempleo en el 2015 fue del 14% mientras que en el 2016 aumento a 19.9%. Por otro lado, según El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) dio a conocer que el indicador del pleno empleo pasó de 46% a 39,2% para el año 2016. (INEC, 2016)	A
<b>Exportaciones Mundiales</b>	Ecuador está en el puesto 69 en las exportaciones mundiales según <i>Trade Map</i> para el año 2015. En	O

	dicho año el país exportó \$18.330.608 miles de dólares. A partir del año 2012 el Ecuador ha incrementado sus exportaciones en cuanto a la pulpa de fruta a nivel mundial. (ITC, 2015)	
--	--	--

Tabla N° 2: Análisis Entorno Económico Italia

<b>ITALIA</b>		
<b>Variable</b>	<b>Análisis</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
<b>PIB</b>	En los últimos años Italia no ha tenido un crecimiento grande, sin embargo, para el año 2015 el país consiguió salir de la recesión con un crecimiento del 0,8 del PIB, y para el 2016 se mantuvo en el mismo nivel que el año pasado. (Santander, 2015)	O
<b>Tasa de inflación</b>	Según Santander la tasa de inflación de Italia ha decrecido en los últimos años como fue en el 2015 en donde disminuyó en 0,1%. (Santander, 2015)	O
<b>Importaciones Mundiales</b>	Las importaciones de Italia han crecido a partir del año 2014 en un 3,3% pero para el año 2015 el país creció casi el doble al año anterior cerrando en 6%. Italia representa 2.2% de las importaciones mundiales para la pulpa de frutas, por otro lado, el país tiene una posición 14 en las importaciones mundiales del producto. (ITC, 2015)	O
<b>Tasa de desempleo</b>	El desempleo en Italia se mantiene en los rangos 11.3% y 12% en los últimos años. Para el 2016 llegó a 13.4% superando la tasa de la región euro de 11.5 % Para el año 2017 se espera seguir en el rango anterior según <i>Santander</i> , esto se debe al incremento de la población activa. Los más afectados son los jóvenes con un 35% del total de desempleados. (Santander, 2016)	A

### 2.1.1.2. Entorno Político

Tabla N° 3: Análisis Entorno Político Ecuador

<b>ECUADOR</b>		
<b>Variable</b>	<b>Análisis</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>

<b>Estabilidad Política</b>	El Ecuador ha tenido inestabilidad política en los últimos años debido a una gran fragmentación dentro del sistema de partidos políticos. (IRG, 2015) En el año actual el país se encuentra en elecciones lo cual también genera inestabilidad política para los próximos	A
<b>Tratados comerciales</b>	En el año 2016 Ecuador firmo el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea. Según la <i>Comisión Económica para América Latina</i> el acuerdo con la UE representara un incremento anual del 0,10 del PIB. (Comercio Exterior, 2016)	O
<b>Doing Business</b>	Para el año 2016 el Ecuador estuvo en el puesto 114 de 190 países, subiendo tres puestos en comparación al año pasado. Dicho índice es importante para los nuevos inversionistas tanto en empresas existentes como en empresas ya constituidas en los países. El puesto del Ecuador no incita a la inversión. (Banco Mundial , 2016)	A

Tabla N° 4: Análisis Entorno Político Italia

<b>ITALIA</b>		
<b>Variable</b>	<b>Análisis</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
<b>Estabilidad Política</b>	Según <i>ISCO</i> Italia ha mostrado una estabilidad continua en el último año. Por otro lado, en años anteriores existía una inestabilidad debido a que el Senado tenía demasiados poderes por sobre la Cámara de diputados, para el 2015 el Senado votó para poder disminuir sus poderes. (Santander, 2016)	O
<b>Tratados Comerciales</b>	Italia mantiene varios acuerdos internacionales entre los más importantes es miembro de la OMC, OECD y de la Unión Europea entre otros, esto representa que el país tiene un modelo aperturista al comercio internacional. (Santander, 2016)	O
<b>Requisitos para el comercio internacional</b>	Italia no tiene demasiadas restricciones a las importaciones mundiales, el país exige ciertos certificados fitosanitarios y dependiendo de los productos el certificado de calidad, así como el etiquetado y empaquetado. (Santander, 2015) Los documentos requeridos por la Aduana Italiana son:	O

	Conocimiento de embarque o guía aérea, factura comercial o factura pro forma y lista de empaque, si los bienes de consumo necesitaran el certificado de origen y el correcto etiquetado en el producto. (ProEcuador , 2014)	
<b>Políticas para constitución de empresas.</b>	La creación de una empresa en Italia es sencilla ya que únicamente se debe registrar en la Agenzia Entrate en donde se realiza la apertura de la partida del IVA, después se procede a la inscripción en el registro de empresas de la Cámara de Comercio para lo cual no es necesario un acta notarial. (Ministerio de Empleo, 2015)	O

### 2.1.1.3. Entorno Social

Tabla N° 5: Análisis Entorno Social Ecuador

<b>ECUADOR</b>		
<b>Variable</b>	<b>Análisis</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
<b>PIB per cápita</b>	Ecuador tiene 16.474.835 habitantes. (INEC, 2016) El PIB per cápita del país fue de \$4298 en el 2015, en comparación con otros países únicamente de Latinoamérica el Ecuador tiene un PIB per cápita sumamente bajo. (Banco Mundial , 2015)	A
<b>Pobreza Educación</b>	Según <i>INEC</i> la pobreza en el Ecuador ha tenido un aumento significativo, para junio de 2015 se registró un porcentaje de 22,01% mientras que para el siguiente año la pobreza subió 1,69 puntos llegando a 23,70%. (INEC, 2016)) De todos los habitantes del Ecuador únicamente 975256 tiene un tiene título de postbachillerato, superior o postgrado. (CEPAL, 2016)	A
<b>Tendencia de consumo</b>	En los últimos años el crecimiento de las empresas productoras de pulpa de fruta en el Ecuador ha incrementado de una manera considerable, en el 2013 la industria tenía alrededor de 40 compañías, tres años después el país cuenta con más de 100 empresas. (PROECUADOR , 2015) Por otro lado también se conoce que el 27,3% de los 3,8 millones de hogares tiene algún miembro que se traslada a otra localidad, en busca de un título o un empleo. (INEC, 2016)	A

Tabla N° 6: Análisis Entorno Social Italia

<b>ITALIA</b>		
<b>Variable</b>	<b>Análisis</b>	<b>Amenaza / Oportunidad</b>
<b>PIB per cápita</b>	Italia registro un PIB per cápita de \$29.867 en el año 2015, para el siguiente año presento un mínimo aumento llegando a \$30.294. (Santander, 2015)  La población de Italia es 59,887.343. (Eurostat, 2017)	O
<b>Pobreza</b>	Según <i>EL Instituto Oficial de Estadística la pobreza</i> en Italia ha incrementado en los últimos años de una manera considerable esto ha sido por la migración de las personas y también por los desastres naturales que se han presentado. (INE, 2017)  La pobreza ha afectado a los jóvenes entre 18 y 34 años. (Santander, 2015)  1.582.000 familias viven en la pobreza absoluta. (INE, 2017)	A
<b>Ingresos</b>	El ingreso neto ajustado promedio per cápita es de \$25.004 al año en Italia, el mismo que es inferior al de la OECD de \$29 016. La brecha entre los ricos y pobres es sumamente grande, la población que supera los ingresos promedios del país percibe seis veces más que un individuo que está por debajo del ingreso promedio del país. (OECD, 2017)	A
<b>Tendencia de consumo</b>	Los italianos son caracterizados por ser exigentes en la calidad y presentación de los productos a consumir. En los últimos años la tendencia de consumo de productos saludables ha incrementado en el mercado italiano, lo cual representa una oportunidad para la entrada de frutas exóticas que contengan muchos nutrientes. (MIFIC, 2016)	O

#### 2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla N° 7: Análisis Entorno Tecnológico Ecuador

<b>ECUADOR</b>		
<b>Variable</b>	<b>Análisis</b>	<b>Amenaza /</b>

		Oportunidad
<b>Tecnología en la parte logística</b>	En la actualidad el Ecuador no dispone de una alta tecnología en la logística, según <i>PROECUADOR</i> para los siguientes años se espera cumplir con El Plan Estratégico de Movilidad en donde existirá una gran inversión en el área de transporte y tecnología, sin embargo, el plan estratégico esta para finalizar en el 2037 con inversiones anuales del 4% del PIB ( <i>PROECUADOR</i> , 2015)	A
<b>Innovación en la producción de piñas.</b>	A partir del año 2015 se implementó un sistema tecnificado de siembra, dicho sistema es mucho más eficiente ya que ayuda a mejorar la calidad de la producción de la piña Golden Sweet (MD2). ( <i>Líderes</i> , 2017)	O

Tabla N° 8: Análisis Entorno Tecnológico Italia

<b>ITALIA</b>		
Variable	Análisis	Amenaza / Oportunidad
<b>Tecnología en la parte logística</b>	Italia tiene una gran tecnología en logística y transporte. El país ha invertido mucho en los diferentes puertos y aeropuertos para el comercio internacional. ( <i>Santander</i> , 2016)	O
<b>Investigación y desarrollo.</b>	En los últimos años la investigación y desarrollo ha tenido un significativo aumento en Italia. Según la UNESCO Italia tiene una inversión de 1,27% anual del PIB. ( <i>Unesco</i> , 2017)	O
<b>Uso de Internet</b>	Al rededor del 54% de los habitantes italianos ocupan Internet, de los cuales el 9% realizan compras dicho medio. ( <i>Eurostat</i> , 2016)	O

## 2.2. Análisis de la Industria

**Código CIU:** C1030.12 el cual pertenece a la Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. (*INEC*, 2012)

**Intensidad:** Baja (B) Media (M) Alta(A)

**Impacto:** Oportunidad (O) Amenaza (A\*)

Tabla N° 9: Análisis de las Fuerzas de Porter Ecuador

<b>ECUADOR</b>			
<b>Fuerza</b>	<b>Análisis</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Impacto</b>
<b>Amenaza de nuevos Competidores</b>	Los costos de inversión para la creación de una fábrica de pulpas de frutas son bajos. En la actualidad Pro Ecuador ayuda a tener exportaciones exitosas en la agroindustria. (PROECUADOR , 2015)	Alta	Amenaza
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	En Ecuador existen 22 empresas exportadoras de pulpas de frutas; entre las más importantes están: AGRICOLA OFICIAL S.A. AGROFICIAL, AGROPRONTO S.A., AUSTROFOOD CIA. LTDA. (Proecuador , 2016)	Alta	Amenaza
<b>Amenaza de productos Sustitutos</b>	En Ecuador existe variedad de productos que pueden sustituir a las pulpas de frutas, empezando por la fruta original, en nuestro país las frutas están al alcance de cualquier consumidor, por otro lado, también están los productos como los jugos frutales. (Proecuador , 2016) Esto representa una alta amenaza de sustitos.	Alta	Amenaza
<b>Poder de Negociación con los Clientes</b>	En nuestro país no existen muchos productores de pulpa de piña, la mayor parte de la producción se dedica a la exportación o únicamente a la venta de la fruta como tal. (Sinagap, 2017)	Alta	Amenaza
<b>Poder de negociación con los Proveedores</b>	Actualmente en el Ecuador existen varios productores de piña sobre todo en Guayaquil en donde se concentra el 68% de la producción nacional. (Sinagap, 2017)	Media	Oportunidad



Figura N° 1: Análisis de las Fuerzas de Porter Ecuador

Tabla N° 10: Análisis de las Fuerzas de Porter Italia

<b>ITALIA</b>			
<b>Fuerza</b>	<b>Análisis</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Impacto</b>
<b>Amenaza de nuevos Competidores</b>	Italia tiene ciertas barreras al momento de ingresar los productos en cuanto a la calidad y las diferentes certificaciones como la Norma verde, Norma NIMF y Norma ISO 3394 con las que se debe cumplir ya que esto exige la Unión Europea. (Santander, 2016)	Media	Amenaza
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	En Italia no existen empresas dedicadas a la creación de pulpa de frutas, sin embargo, existen algunas compañías dedicadas a las importaciones de este producto. (MIFIC, 2016)	Alta	Amenaza
<b>Amenaza de productos Sustitutos</b>	En Italia existen ciertos productos sustitutos como los enlatados de frutas, los jugos naturales, estos productos representan. Según <i>TRADE MAP</i> Italia importa el 2,8% de las frutas y jugos naturales del mundo. (ITC, 2015)	Alta	Amenaza
<b>Poder de Negociación con los Clientes</b>	Italia importó \$116 millones de pulpas congeladas en el 2014, prácticamente los italianos tienen una gran cantidad de marcas y	Alta	Amenaza

	precios en cuanto a las pulpas de fruta. (MIFIC, 2016)		
<b>Poder de negociación con los Proveedores</b>	Actualmente en Italia existen tres grandes importadoras de pulpas de frutas FRUITS & VEGETABLES EXPORTERS SIAMPIS BAS. & CO., FORCINA MARCO & C. SAS , NOVAFRUT SRL	Medio	Amenaza



Figura N°2: Análisis de las Fuerzas de Porter Italia

Tabla N° 11: Matriz de Factores Externos Claves

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>	Suma	Entre 1 y 4	P*C
Ecuador es uno de los principales exportadores de pulpas de frutas.	0,08	4	0,32
Economía de Italia está creciendo.	0,1	4	0,4
Italia tiene una gran participación en las importaciones de pulpas de frutas.	0,03	4	0,12
Acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea.	0,07	4	0,28
Innovación en la producción de piñas.	0,03	3	0,09
Mayor importancia al cuidado de la salud y al consumo de productos que no contengan azúcares y grasas.	0,08	3	0,24
Estabilidad política en Italia.	0,06	4	0,24
Poder de negociación con los proveedores en el Ecuador.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>			0
Inestabilidad económica y política en el Ecuador	0,08	2	0,16

La pobreza se está incrementando en Italia.	0,06	1	0,06
Existe una alta rivalidad de competidores en el Ecuador.	0,07	2	0,14
Existencia de varios productos sustitutos.	0,07	2	0,14
Baja inversión inicial	0,05	2	0,1
Pocas barreras al ingresar los productos a Italia	0,09	2	0,18
Tasa de inflación del Ecuador está en aumento.	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>

### 2.3. Conclusiones del Análisis Externo

- En estos últimos años Italia ha experimentado una gran estabilidad política. Actualmente la economía italiana está creciendo en todas sus industrias, sobre todo la industria de alimentos y bebidas (Cámara de comercio Italiana , 2016). Por otro lado, Ecuador mantiene una inestabilidad política y una desaceleración en el crecimiento de la economía. En cuanto a las exportaciones de pulpa de fruta el Ecuador ha tenido un crecimiento notorio a partir del año 2012.
- El tratado multipartes que se firmó con la unión europea el año pasado será de gran ayuda para la exportación de pulpa de fruta ya que este producto se encuentra en los 300 productos que estarán beneficiados. Italia no tiene demasiados requisitos de importación para los productos congelados.
- Los italianos se ven impulsados a mantener una tendencia saludable en el ámbito de comidas; es por eso que exigen una calidad excepcional en los productos que ingresan al país para lo cual piden que los productos cada vez sean más saludables, por el hecho de que ahora los italianos se cuidan más y no tienen inconvenientes en pagar más por productos que ofrezcan una mejor calidad.
- El Ecuador desde el 2015 ha incrementado la tecnología para la mejora de las cosechas de piñas MD2, es por eso que la calidad de esta fruta y sus derivados ha incrementado. Por otro lado, Italia ha incrementado la

tecnología en el área de la logística para la contribución en el comercio internacional.

- La amenaza de nuevos competidores en Italia es media debido a que el país por el hecho de pertenecer a la Unión Europea debe regirse a las barreras paraarancelarias que impone la UE, por ello existen ciertas certificaciones para poder ingresar al país. Por otro lado, en el país destino la creación de empresas es fácil.
- Actualmente la rivalidad entre competidores es alta en el Ecuador, esto se debe a que existen alrededor de 20 empresas netamente exportadoras de pulpas de fruta. También, a nivel mundial existen varios países que exportan pulpa de piña a Italia.
- La amenaza de productos sustitutos es alta esto se debe a que es fácil sustituirle a la pulpa de piña empezando por la misma fruta y otros derivados como jugos frutales y saborizantes.
- El poder de negociación de los clientes es alto ya que Italia tiene un gran volumen de importación de pulpas congeladas lo cual implica que existan varios productos de diferentes marcas y precios; es por eso que los clientes tienen la última palabra.
- El poder de negociación de los proveedores en el Ecuador es medio; esto se debe a que en nuestro país existen varios productores de piña, sin embargo, no todos se dedican a la producción de la piña Golden Sweet ya que esta es únicamente destinada a la exportación.
- En cuanto a la matriz EFE, como total se obtuvo 2.70 lo cual indica que el análisis del proyecto es eficiente en cuanto a las fuerzas externas.

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se analizan los posibles clientes potenciales del producto realizando la respectiva investigación cualitativa y cuantitativa teniendo como meta: Identificar el mercado objetivo, así como los gustos y preferencias en relación a la oferta del producto.

#### 3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

- Determinar los atributos más relevantes del producto.
- Fijar el precio del producto con respecto a los diferentes costos.
- Estipular los canales de distribución para que el producto pueda llegar cliente.
- Establecer las estrategias de promoción para el producto.

##### 3.1.1. Investigación Cualitativa

En la investigación cualitativa se realizaron dos entrevistas a consumidores y dos a expertos en los dos países.

##### 3.1.1.1. Resultados de Entrevistas a Expertos

Tabla N° 12: Entrevista a experto 1

Ficha técnica	
<b>Nombre:</b>	Ruby Loor
<b>Ocupación:</b>	Asistente de importaciones en la empresa Morsilva SS. (Italia)
<b>Nacionalidad:</b>	Ecuatoriana- Italiana

Ruby Loor trabaja en la empresa Morsilva SS la cual se dedica a la venta de productos congelados; lleva en esta industria alrededor de 10 años en Italia. La entrevista se llevó a cabo mediante Skype.

- Según la experta la industria de pulpa de frutas en Italia se ha incrementado en los últimos años debido a que los hábitos de consumo de los italianos han cambiado y los mismos presentan una tendencia a cuidar su salud.
- Actualmente los clientes principales de pulpa de frutas son las familias, sin embargo, los bares y restaurantes también forman parte de los compradores sustanciales.
- Ruby explico que el rango de precios en Italia está entre 4 a 5 Euros.

- En cuanto a la calidad aclaró que los italianos no tienen inconvenientes en pagar más siempre y cuando el producto tenga una calidad excelente y no se privan de gastar si gracias a ello obtienen un buen producto.
- En cuanto a las compañías competidoras la experta señaló que Italia no tiene empresas que produzcan pulpas de fruta como tal, mucho menos de frutas tropicales como es el caso de la piña; pese a eso, existe una variedad de empresas que importan este tipo de productos.

Tabla N° 13: Entrevista a experto 2

Ficha técnica	
<b>Nombre:</b>	Daniel Martínez.
<b>Ocupación:</b>	Coordinador de exportaciones en la empresa FrutaSi S.A. (Quito-Ecuador)
<b>Nacionalidad:</b>	Ecuatoriano

El segundo entrevistado fue Daniel Martínez, Coordinador de exportaciones en la empresa FrutaSi S.A. la misma que se encuentra en Quito-Ecuador. Martínez trabaja en la empresa desde el 2014. La entrevista se realizó por llamada telefónica.

- El experto de la empresa FrutaSi S.A dio a conocer que actualmente el mercado de pulpas de frutas no está explotado en el país de destino, sobre todo en las pulpas de frutas exóticas como la piña (Golden Sweet), maracuyá, coco entre otras.
- Martínez pudo explicar que no existen muchas barreras al momento de exportar a cualquier parte de la Unión Europea, simplemente hay que cumplir con los requisitos que piden como el certificado de origen, empaquetado y etiquetado bajo la norma verde europea.
- Explico que todos los documentos deben ser enviados en el idioma del país de origen y en italiano.

### 3.1.1.2. Resultados de Entrevistas a Consumidores

Se realizaron dos entrevistas a consumidores mediante vía telefónica,

Tabla N° 14: Entrevista a consumidores

<b>Ficha técnica</b>	<b>Ficha técnica</b>
<b>Nombre:</b> Luz Ramos	<b>Nombre:</b> Juan Pablo Ramírez
<b>Nacionalidad:</b> ecuatoriana - residente en Italia	<b>Nacionalidad:</b> ecuatoriano-residente en Italia
<b>Ocupación:</b> Profesora de colegio.	<b>Ocupación:</b> asistente comercial.

La población italiana consume frutas tropicales, entra las cuales figuran, como preferidas la piña o maracuyá por su sabor particular.

Los entrevistados dieron a conocer que las familias italianas compran pulpas de fruta para hacer jugos, batidos y postres.

- Los consumidores explicaron que los sabores exóticos son los de mayor consumo como es el caso de las pulpas de mango, maracuyá y piña (Golden Sweet)
- La entrevistada Ramos como jefe de familia dijo que ella se encarga de las compras de su hogar y que de las tres veces que acude al supermercado en el mes, como mínimo dos veces tiende a comprar pulpas de fruta.

A la población italiana no le gustan las pulpas de fruta que actualmente venden en ciertos supermercados debido a que los sabores no son auténticos o naturales de las frutas sino son hechos únicamente a base de saborizantes.

### **3.1.2. Investigación Cuantitativa**

#### **3.1.2.1. Muestra**

La encuesta a profundidad se realizó a residentes en la ciudad de Roma-Italia, a personas entre 15 a 70 años de clase social baja, media y alta, tomando una muestra de 20 individuos por motivo de investigación. Las encuestas se realizaron mediante internet con la ayuda de Formularios Google, las preguntas de la encuesta estaban en el idioma natal del país de destino (italiano) (Ver formato de la encuesta anexo 1).

### 3.1.2.2. Resultados de la Encuesta

1.) Fate voi o la vostra famiglia consuma polpa di frutta?

20 respuestas

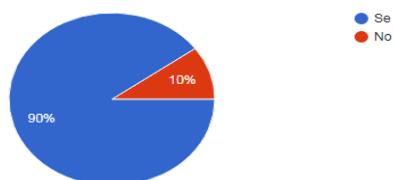


Figura N°3: Resultado de encuestas

2.) Qual è la presentazione che acquista o acquisito polpa di ananas?

20 respuestas

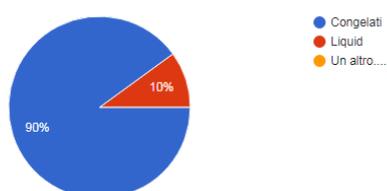


Figura N°4: Resultado de encuestas

3.) Qual è la vostra preferenza di gusto?

20 respuestas

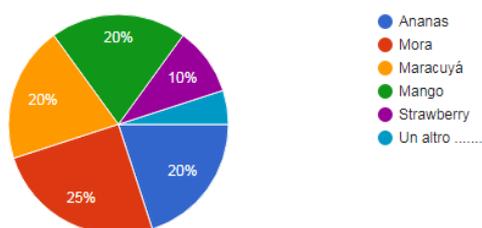


Figura N°5: Resultado de encuestas

4.) Che marca si acquista il prodotto?

20 respuestas

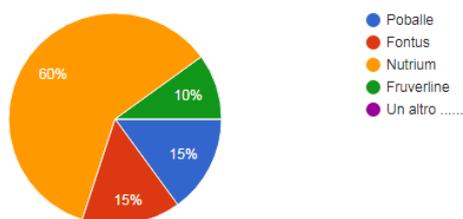


Figura N°6: Resultado de encuestas

#### 1. ¿Consume usted o su familia pulpa de fruta?

Para la primera pregunta el resultado fue: 90% contestó que si consume y el 10% dijo que no consume.

#### 2. ¿Cuál es la presentación en la que adquiere o adquiriría la pulpa de Piña?

El 90% contestaron que ocupan la pulpa de fruta en una presentación de congelados.

#### 3. ¿Cuál es su sabor de preferencia?

El 25% consume el sabor de mora, los sabores mango, maracuyá y piña se consume en un 20% y por último esta la frutilla.

#### 4. ¿En qué marca usted adquiere el producto?

Nutrium tiene el 60% de aceptación en cuanto a las marcas en Italia, seguido por Fontus y Fruverline con un 15% cada una.

5.) Quanto spesso si usa o usa la polpa di ananas?

20 respuestas

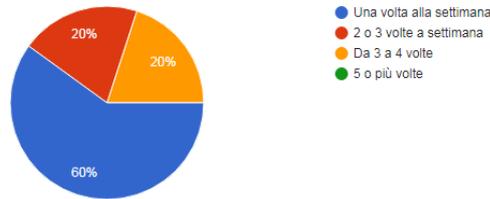


Figura N°7: Risultato de encuestas

6.) Quali vantaggi si mangia polpa di frutta?

20 respuestas

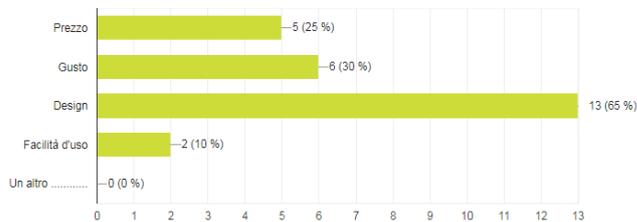


Figura N°8: Risultato de encuestas

7.) Quali svantaggi hanno polpe di frutta consumare?

20 respuestas

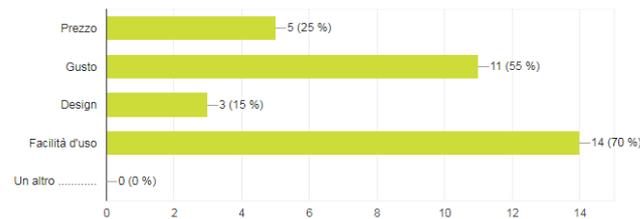


Figura N°9: Risultato de encuestas

8.) Secondo gli attributi di cui sopra si sarebbe interessato a ananas pulp "FRUNANA" liquida?

20 respuestas

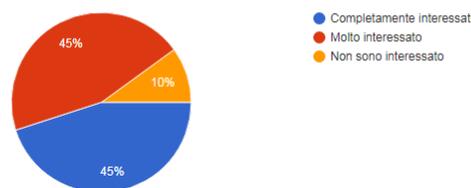


Figura N°10: Risultato de encuestas

**5. ¿Con que frecuencia utiliza o utilizaría la pulpa de piña?**

El 60% mercado de Roma considera que utiliza una vez por semana, mientras que el otro 40% utiliza entre 2 a 4 veces.

**6. ¿Qué ventajas tienen las pulpas de fruta que consume?**

Las ventajas de las pulpas que consumen actualmente son el diseño, y precio.

**7. ¿Qué desventajas tienen las pulpas de fruta que consume?**

Como principal desventaja esta la facilidad de uso seguido por el sabor.

**8. ¿De acuerdo a los atributos anteriormente mencionados estaría interesado en la pulpa de piña "FRUNANA" líquida?**

El 45% está completamente interesado, mientras que únicamente el 10% está poco interesado.

9.) Quali sono o sarebbero gli attributi più importanti di polpa di ananas "FRUNANA" liquida?

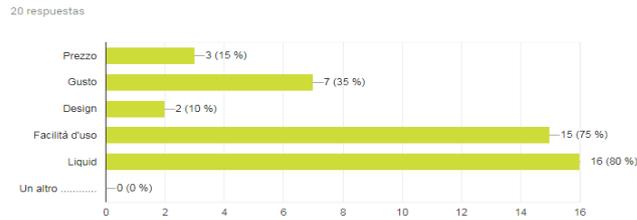


Figura N°11: Resultado de encuestas

**9. ¿Cuáles son o serían los atributos más relevantes de la pulpa de piña "FRUNANA" líquida?**

Los atributos más relevantes para los encuestados son: el que sea líquida y la facilidad de uso.

10.) si sarebbe disposto a comprare il "FRUNANA" liquido ananas pulp?

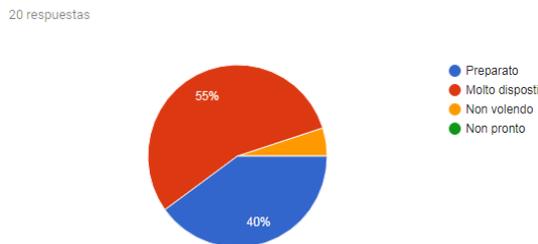


Figura N°12: Resultado de encuestas

**10. ¿Estaría dispuesto a comprar la pulpa de piña "FRUNANA" líquida?**

El 55% estaría dispuesto a comprar la pulpa de piña Frunana.

11.) Che taglia vorrebbe comprare l'ananas polpa liquido?

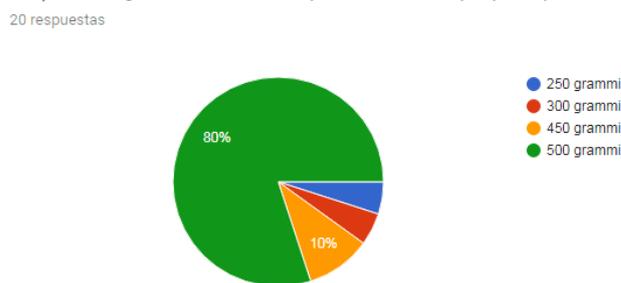


Figura N°13: Resultado de encuestas

**11. ¿En qué tamaño le gustaría adquirir la pulpa de piña líquida?**

El 80% le gustaría adquirir la pulpa de piña en un envase de 500 gramos.

12.) Che prezzo sarebbe disposto a pagare per la polpa di ananas menzionato "Frunana" liquida?

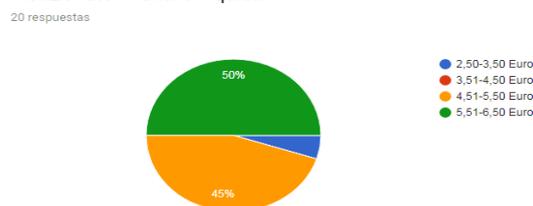


Figura N°14: Resultado de encuestas

**12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la pulpa de piña "Frunana" líquida mencionada?**

El 51% estaría dispuesto a pagar entre 5.51 a 6.50 EUR, y el 45% entre 4.51 a 5.50 EUR.

13.) Dove ti piacerebbe acquisire polpa di ananas?

20 respuestas

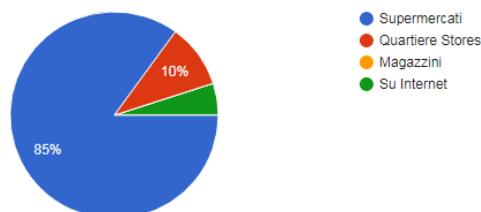


Figura N°15: Risultato de encuestas

**13. ¿Dónde le gustaría poder adquirir la pulpa de piña?**

El 85% le gustaría adquirir el producto en los supermercados en general.

14.) Con quali mezzi volete informazioni su polpa di ananas?

20 respuestas

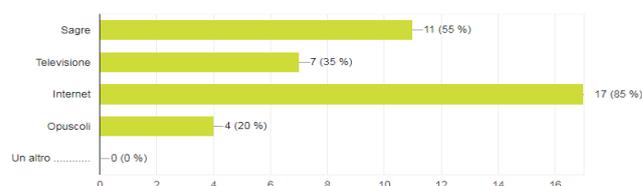


Figura N°16: Risultato de encuestas

**14. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre la pulpa de piña?**

Los clientes prefieren recibir información de la pulpa de piña por ferias alimenticias e Internet.

15.) Perché la metà Volevo conoscere i nuovi prodotti?

20 respuestas

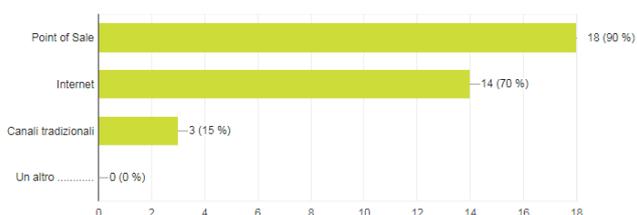


Figura N°17: Risultato de encuestas

**15. ¿Por qué medio quisiera conocer sobre nuevos productos?**

Los clientes desean conocer sobre nuevos productos por los medios de puntos de venta o internet.

### 3.2. Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo

- Se concluye que existe una gran aceptación del producto en el mercado Italiano debido a que el 55% de los encuestados están dispuestos a adquirir la pulpa de piña “Funana”.
- Alrededor del 60% de los encuestados creen que las desventajas de los productos que se expenden en la actualidad son: el sabor y la facilidad de uso por lo cual la aprobación del producto es alta ya que Frunana cubre dichas desventajas.
- Los datos del análisis cualitativo resumen que los potenciales clientes tienen preferencia por sabores diferentes a los que existen actualmente en el mercado, es por eso que se ha identificado una necesidad de expender

pulpa de piña, la cual conserva su sabor exótico y muy distinto a los que ahora están en Italia.

- El cliente espera un producto de alta calidad sin importar si el costo es más alto al del habitual, por lo cual existe la necesidad de brindar un producto con una calidad excepcional, es por eso que el 51% estaría dispuesto a pagar entre 5.51 a 6.50 EUR por la pulpa de piña líquida “Frunana”.
- El cliente espera obtener un producto con sabores naturales de la fruta ya que por el momento en el mercado existen productos, pero únicamente con saborizantes.

## **CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1.1. Oportunidades del Entorno Externo**

- La economía italiana demuestra una importante recuperación, por lo cual es pertinente comercializar productos, ya que el poder adquisitivo de los italianos se encuentra en crecimiento.
- En Italia la presencia de agricultores de piña es escasa, por cuanto la oferta de pulpa de piña tiene una importante aceptación.
- A partir del 2015 los productores de la piña MD2 o también llamada piña Golden Sweet han incrementado la tecnología en la producción para obtener un producto de mejor calidad, saludable y orgánico a la vez. (PROECUADOR , 2015)
- El Ecuador mantiene una gran cantidad de productores de piña Golden Sweet, lo cual puede generar una extensa cartera de proveedores para la pulpa de piña. (Sinagap, 2017)
- En el Ecuador hay una gran variedad de productores de piña, para lo cual existe la oportunidad de tener distintos proveedores para la producción del producto “Frunana”

#### **4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio**

##### **4.1.2. Oportunidades del Mercado**

- Las desventajas que existen en los productos actuales son el sabor y la facilidad de uso; lo cual genera una oportunidad ya que “Frunana” va a satisfacer dichas desventajas con la cualidad de ser Líquida.
- Los atributos que va a tener la pulpa de piña “Frunana” es de mucho interés para los potenciales clientes.
- La tendencia del mercado italiano está orientada al cuidado de su salud, por cuanto el consumo de bebidas de frutas se encuentra en auge.
- La calidad es muy importante para los italianos, es por eso que ellos no dudan en pagar un precio más alto si por ello obtendrán un mejor producto.
- Los italianos prefieren los sabores exóticos en cuanto a las pulpas de fruta, es por eso que el sabor a piña (Golden Sweet) sería muy aceptado en el mercado.
- Actualmente los italianos solo tienen una presentación en cuanto a las pulpas de frutas; la población italiana prefiere adquirir pulpa de fruta líquida.
- La población italiana espera que las pulpas que se comercializan en el mercado no sea de sabores artificiales, lo cual genera que los productos sean netamente de la fruta.
- Los italianos son muy exigentes en cuanto a la calidad de los productos comestibles, para lo cual la piña que se cultiva en el país tiene certificaciones internacionales de calidad como la certificación Global Gap. (PROECUADOR , 2013)

Luego de un profundo análisis tanto en el entorno externo como en el análisis del cliente, se pudo encontrar la necesidad de distribuir un producto que esté lleno de particulares características, las cuales no poseen los productos que se encuentran actualmente en el mercado italiano; es por eso que la pulpa de piña que se comercializará tendrá una excelente calidad y un sabor inigualable ya que será netamente el sabor de la fruta; su presentación será líquida lo cual lo hace más atractivo por los diferentes beneficios que tiene el producto.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

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

Para este proyecto la estrategia general de marketing elegida es la diferenciación; esto se debe a que el producto que se va a comercializar en Italia tiene atributos particulares diferentes a los que se venden actualmente en el mercado.

La estrategia de diferenciación es la más adecuada para este producto ya que la pulpa de piña tiene un valor agregado al tener un sabor exótico, puro de la fruta (sabor único) debido a la piña MD2 la cual es más dulce. Por otro lado, la presentación de la pulpa de piña será en forma líquida lo cual hace que su uso sea más fácil y práctico para el cliente.

La estrategia de posicionamiento general seleccionada es “más por lo mismo” con la cual se piensa introducir la marca de la pulpa de piña a los precios que se comercializan actualmente en el mercado. Esta estrategia fue elegida ya que la pulpa de piña que se va a vender posee una mejor calidad y un valor agregado a diferencia de las pulpas de fruta que se expenden en Italia.

#### **5.1.1. Estrategia de Internacionalización.**

La estrategia de internacionalización que se va a utilizar es la de exportación directa, la cual consiste en generar producción nacional y exportar a los mercados extranjeros, dicha estrategia es la adecuada para buscar ventas internacionales como es el caso de Frunana que proyecta a la exportación de pulpa de piña a Italia. (Thompson, 2012)

#### **5.1.2. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de la propuesta de valor presenta las siguientes características:

**Población:** Las personas a las que está dirigido el producto son italianos que residen en la ciudad de Roma, en esta viven 2,765,000 habitantes. (Banco Mundial, 2016)

**Edad:** El producto está destinado a las familias italianas que consumen frutas exóticas.

Clase social: En cuanto a esta variable la pulpa de piña se enfoca en las personas de clase social trabajadora, media, media alta, alta baja, alta alta, ya que son clientes con los ingresos adecuados para el producto.

Clima: El producto se podrá comercializar en cualquier época del año; sin embargo, para el verano existirá una demanda mayor debido a que existe un gran consumo de bebidas y refrescos.

Tabla N° 15: Segmentación del mercado italiano

Segmentación de mercado		
<b>Geográfica</b>	Habitantes en Italia	60.666.000
	Habitantes en Roma	2.765.000
<b>Demográfica</b>	habitantes clase media-media alta-alta 63%	1.741.950
	Familias 4	435.488
<b>Psicográfica</b>	Estudio de Mercado 24.75%	<b>107.784</b>
	Consumo más de una vez al mes 60%	<b>64.671</b>

### 5.1.3. Propuesta de Valor

Para la propuesta de valor se utilizan las preguntas del modelo de negocio CANVAS.

#### a. ¿Qué valor se proporciona a los clientes?

**Funcionalidad.** Pulpa de fruta para diferentes usos como jugos, batidos, postres y cocteles .

**Rendimiento.** Debido al sabor auténtico de la fruta se utiliza una menor cantidad del producto para sus usos.

**Comodidad.** El producto es líquido lo cual hace que se vuelva más fácil su uso.

**Sabor:** Diferente a los tradicionales, la pulpa de piña al ser una fruta exótica tiene un sabor tropical.

#### b. ¿Qué problemas de los clientes se resuelven?

En Italia no existe la producción de frutas exóticas como la piña, actualmente en el mercado de destino se comercializa pulpas de fruta congeladas de

diferentes sabores; estas pulpas no son netamente del sabor de la fruta o en ciertos casos son pulpas de saborizantes. La pulpa de piña será líquida por lo que no necesita congelación sino únicamente refrigeración lo que hace más fácil el uso para el cliente ya que no debe estar pelando la fruta; por otro lado, el sabor de la fruta es auténtico y además no contiene azúcar.

### **¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrecen a los segmentos de clientes?**

La propuesta de valor oferta una pulpa de piña (Golden Sweet) con el sabor original de la fruta; el producto será líquido para facilitar su uso; no necesita congelación, la pulpa de piña tiene diferentes usos como jugos, batidos, cocteles, postres.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto**

#### **5.2.1.1. Características del Producto**

La piña es una fruta tropical la cual es desintoxicante y diurética, tiene una gran variedad de vitaminas como: C, B1, B6, también posee minerales como: calcio, potasio hierro y magnesio. La piña tiene distintos beneficios, uno de los más importantes es el de reforzar las defensas del cuerpo gracias a la vitamina C y al magnesio; también es antiinflamatoria lo cual puede ayudar al tratamiento de enfermedades que tengan síntomas de inflamaciones agudas como artritis, gota o sinusitis. (CRN Noticias )

La pulpa de fruta es la mejor forma de conservar una fruta por tiempos prolongados, otro beneficio es el conseguir distintos sabores aun sin estar en temporada de cosecha de las frutas, con la pulpa de fruta también se puede preparar de forma fácil y ágil los diferentes jugos, postres, mermeladas, cocteles y batidos.

### 5.2.1.2. Branding



Figura N°18: Logo de Frunana

El nombre de la marca es “Frunana” es una combinación de español con italiano. El silabo “Fru” hace referencia a la fruta el cual está en español y nana es la parte final de la palabra “anana” que significa piña en italiano. El logo es una piña debido a que esa es la fruta de la pulpa; y, utiliza el color amarillo, característico de la variedad de la piña Golden Sweet.

### 5.2.1.3. Empaque

El empaque será de plástico flexibles reforzado con un cierre hermético Zip lock. El envase es reciclable, las dimensiones son 18 x 13 x 6,5, el peso neto que va a contener el envase es 17,6 onzas o 500 gramos. El empaque no altera el sabor ni la contextura de la pulpa de piña.

Uno de los requisitos que debe tener el empaque es la norma verde europea la cual asegura que el envase fue producido de manera correcta sin afectar al medio ambiente en general.



Figura N°19: Empaque de la pulpa de piña

#### 5.2.1.4. Embalaje y Etiquetado

El embalaje para el transporte será en cajas de cartón con las debidas certificaciones de las mismas (Pro Ecuador , 2016), se eligió este tipo de embalaje ya que la pulpa de piña necesita refrigeración en todo el trayecto hasta llegar a Italia.

El etiquetado del producto estará en italiano y va a contener los siguientes datos:

- Nombre de los productos
- Nombre y dirección de los productos, empacador, vendedor o importador
- Nombre y dirección del representante en Italia (entidad comercial)
- País y lugar de origen
- Ingredientes en orden descendiente de peso
- Peso métrico y volumen
- Aditivos clasificados por categorías
- Condiciones especiales de conservación
- Fecha mínima de expiración en estantería
- Fecha de expiración
- Número de lote
- Indicación de alergénicos
- Indicación de los límites máximos de grasas
- Cantidad neta en volumen para los líquidos

## Instrucciones de uso (Pro Ecuador , 2014)

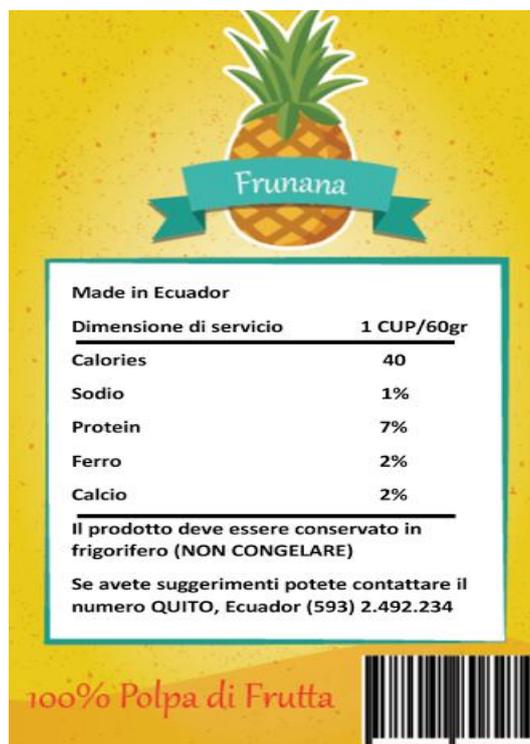


Figura N°20: Etiqueta del empaque de Frunana

### 5.2.1.5. Soporte

“Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia total del cliente con la marca.” (KOTLER, 2013)

El servicio post venta será de suma importancia para lo cual los clientes tendrán un número telefónico y una sección de sugerencias en la página web para poder expresar sus quejas o recomendaciones para mejorar el producto y también para conocer si se encuentran satisfechos con la pulpa de piña.

### 5.2.2. Precio

#### 5.2.2.1. Precio de Venta

El precio de venta será de \$4.40 el cual fue calculado con los diferentes costos; como el de materia prima en donde están los ingredientes, el empaque, la etiqueta, también incluye los diferentes gastos administrativos como los gastos de exportación. El costo de producción es de 0.96 por funda de pulpa de piña.

#### **5.2.2.2. Estrategia de Precios**

“Fijación de precios de valor agregado es aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa” (KOTLER, 2013)

La estrategia de precio elegida es fijación de precios de valor agregado la cual fue basada en el cliente, los costos y en la competencia, ya que la pulpa de piña tiene características diferentes como la presentación líquida, la calidad, el sabor exótico de la piña Golden sweet distinto a los sabores tradicionales, por lo tanto el precio del producto será de \$4.40 por cada funda de 500 gramos.

#### **5.2.2.3. Estrategia de Entrada**

La estrategia de entrada será la de Fijación de precios de descremado del mercado debido a que es un producto nuevo, con esta estrategia inicialmente se comercializará la pulpa de piña a un precio mayor al de la competencia; y, con esto se podrá maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio. (KOTLER, 2013). El precio del producto será de \$4.40.

#### **5.2.2.4. Estrategia de Ajuste**

La estrategia de ajuste que va a utilizar es la fijación psicológica de precios, la cual hace referencia a que los consumidores asocian el precio con la calidad, es por eso que el precio genera una referencia para los compradores al momento de elegir el producto, la pulpa de piña que se va a comercializar tendrá un precio superior al de la competencia. \$4.39

### **5.2.3. Plaza**

#### **5.2.3.1. Estrategia de Distribución**

“La distribución selectiva: el uso de más de uno, pero menos que todos los intermediarios que están dispuestos a tener en existencia los productos de la compañía.” (KOTLER, 2013)

Con la ayuda de esta estrategia se espera tener una cobertura del mercado gracias a un mayor control por a la estrecha relación de trabajo con los intermediarios mayoristas y minoristas los cuales serán seleccionados rigurosamente para obtengan un esfuerzo de ventas mayor al promedio.

### 5.2.3.2. Canal de Distribución

El canal de distribución es indirecto y largo ya que tiene tres niveles: el productor que es Frunana, el mayorista que es Alegra y un importador de Italia que tiene diferentes sedes en el país; sin embargo, la sede del canal de distribución para la pulpa de piña es la de la ciudad de Roma, Alegra se encargará de la distribución a los diferentes puntos de venta y así poder llegar al consumidor final.



Figura N°21: Canal de distribución

### 5.2.3.3. Estructura de canales de distribución

El primer nivel del canal de distribución será en Quito-Ecuador en donde se produce la pulpa de piña en la empresa Frunana, después de tener el producto final se procede al embalado para poder continuar con la exportación vía aérea en donde el producto saldrá del aeropuerto de la ciudad de Quito hacia su destino el aeropuerto de Roma-Fiumicino, para luego llegar al mayorista Alegra el cual se encargará de distribuir a los diferentes puntos de venta y de la publicidad para poder llegar al cliente final.

### 5.2.4. Promoción

#### 5.2.4.1. Estrategia de Promoción

Para la estrategia de promoción se va a utilizar tanto la estrategia de push (empujar) ya que se espera trabajar tanto con los intermediarios como con la promoción y publicidad del producto debido a que es una nueva marca en el mercado.

La estrategia de empujar (push) es la que utiliza la fuerza de ventas y promociones comerciales para empujar el producto por los diferentes canales. (KOTLER, 2013) Es por eso que Frunana va a utilizar esta estrategia promoviendo el producto con los diferentes miembros del canal de distribución

como es el mayorista Alegra y los diferentes minoristas: Eurospin, Conad City y Crai.

Frunana es una nueva marca en el mercado italiano; es por eso que mediante la publicidad que se va a realizar conjuntamente con los intermediarios se pretende tener varios clientes.

#### **5.2.4.2. Publicidad**

La publicidad del producto se va a realizar con la ayuda de los intermediarios, ya que se espera trabajar en conjunto para poder tener una mejor aceptación del consumidor final.

##### ➤ Intermediario

Los supermercados se van a encargar de la publicidad con el material pop dando a conocer los beneficios de la pulpa de piña; a pesar de que es una publicidad muy costosa será muy significativa para la comercialización del producto. Para lo cual se producirá \$1300 en material pop para el primer año.

##### ➤ Consumidor final

En cuanto al consumidor final se va a realizar una publicidad mediante las redes sociales y las diferentes degustaciones en los puntos de venta para dar a conocer el producto. En todo lo que corresponde a redes sociales se pagará \$800 al año.

#### **5.2.4.3. Promoción de Ventas**

##### ➤ Intermediario

La promoción de ventas que los intermediarios van a realizar es entregar las muestras del producto; por otro lado, se promocionará la pulpa de piña mediante incentivos en la próxima compra del producto o en descuentos del mismo. Para el primer año se estima realizar alrededor de 1406 muestras lo cual tendrá un costo de \$1350.

##### ➤ Consumidor Describir la estrategia y el precio Ferias exposiciones,

Para la promoción de ventas al consumidor se va a participar en dos ferias anuales; la primera es Pabogel la cual es una feria internacional muy

reconocida en la industria de alimentos en la ciudad de Roma; y, la otra feria será la que se realiza mediante las exposiciones que realiza Pro Ecuador en Italia, en la cual con la ayuda de la institución ecuatoriana se promociona el producto exportado.

Se estima gastar \$14.000 en las distintas ferias para todo el primer año.

#### 5.2.4.4. Marketing Directo

La empresa Frunana dispone de una página web como relación directa con los consumidores finales, en la cual se promociona el producto de igual manera que en las redes sociales. En esta página web los clientes podrán enviar las diferentes sugerencias para la mejora del producto

#### 5.2.4.5. Ventas Personales

Para la fuerza de ventas se va a tener un vendedor que estará relacionado directamente con el mayorista Alegra; se va a realizar juntas de ventas con el mayorista vía internet trimestralmente para el conocimiento de la comercialización de la pulpa de piña. El pago para la fuerza de ventas en el primer año será de \$ 10.495,60.

#### 5.5.5. Plan de Marketing

Tabla N° 16: Proyección de Marketing

Proyección de Marketing					
Plataformas de comunicación	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Página Web	\$ 937,00	\$ 350,00	\$ 353,82	\$ 357,67	\$ 361,57
Material pop	\$ 1.300,00	\$ 1.314,17	\$ 1.328,49	\$ 1.342,98	\$ 1.357,61
Redes Sociales	\$ 800,00	\$ 808,72	\$ 817,54	\$ 826,45	\$ 835,45
Degustaciones	\$ 1.350,00	\$ 1.364,72	\$ 1.379,59	\$ 1.394,63	\$ 1.409,83
Volantes	\$ 300,00	\$ 303,27	\$ 306,58	\$ 309,92	\$ 313,30
Ferías Internacionales	\$ 14.000,00	\$ 14.152,60	\$ 14.306,86	\$ 14.462,81	\$ 14.620,45
Publicación en Revistas	\$ 2.800,00	\$ 2.830,52	\$ 2.861,37	\$ 2.892,56	\$ 2.924,09
Fuerza de ventas (comisiones)	\$ 10.495,60	\$ 11.131,54	\$ 11.432,77	\$ 11.553,3	\$ 11.675,15
TOTAL	\$ 31.982,60	\$ 32.437,54	\$ 32.787,02	\$ 33.140,31	\$ 33.497,46

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Filosofía Corporativa

#### 6.1.1. Misión de la Organización

Tabla N° 17: Componentes de la misión

Número	Componentes	Misión
1	Clientes	Familias que les gusta frutas tropicales
2	Productos	Pulpa de piña líquida.
3	Mercado	Italiano actualmente en Roma.
4	Tecnología	Procesos con altos estándares de calidad.
5	Preocupación por el crecimiento y rentabilidad	Generando crecimiento y rentabilidad a la empresa.
6	Filosofía	Organización comprometida con la satisfacción de sus clientes.
7	Concepto de la empresa	Producto de alta calidad.
8	Preocupación por el medio ambiente	Utilizando envases reciclables.
9	Preocupación por los empleados	Teniendo en cuenta la superacion y bienestar de los empleados.

Somos una empresa ecuatoriana que produce y comercializa pulpa de piña líquida para el mercado italiano, dirigida a familias que les gusta frutas tropicales; nuestros procesos tienen altos estándares de calidad. Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes al igual que con la superación y bienestar de los empleados y de esta manera generamos un gran crecimiento para la empresa.

#### 6.1.2. Visión de la Organización

Tabla N° 18: Componentes de la visión

Número	Componentes	Vision
1	1. ¿Cómo será la empresa en unos años?	Posicionarse en Italia hasta el 2022.
2	2. ¿Cómo será reconocida por los clientes?	facilidad de uso y el sabor autentico de la piña.
3	3. ¿Qué ofrece a los clientes, proveedores y sociedad?	Pulpa de piña líquida con un sabor exótico inigualable.
4	4. ¿Hasta dónde quiere llegar la empresa?	Producto de alta calidad.
5	5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de la empresa?	Honestidad y responsabilidad social.

La visión de Frunana es posicionar la marca en el mercado italiano brindando una pulpa de líquida con un sabor exótico e inigualable de alta calidad, la cual facilita el uso para los clientes, comprometidos con la responsabilidad social y la honestidad hasta el año 2022.

### 6.1.3. Objetivos a largo plazo

Tabla N° 19: Objetivos a largo plazo

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Finanzas</b>	Incrementar las ventas de la organización	Número de dólares vendidos.	2022: \$372.104,03
<b>Clientes</b>	Incrementar la colocación de Frunana en Italia.	Porcentaje de incremento de colocación de producto.	2022: 21,57%
<b>Proceso Interno</b>	Incrementar la producción de Frunana	Porcentaje de incremento en la producción	2022: 33,60%
<b>Formación y Crecimiento</b>	Incrementar la capacidad productiva de los empleados.	Índice de productividad de los empleados	2022: 90%

### 6.1.4. Objetivos de Mediano Plazo

Tabla N° 20: Objetivos a mediano plazo

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivo Mediano Plazo</b>
Incrementar las ventas de la organización.	Incrementar la capacidad operativa de la planta en 10% hasta el año 2020.
Incrementar la cartera de clientes de la comercialización de la pulpa de piña.	Incrementar la promoción de la pulpa de piña en un 10% hasta el año 2020.

Incrementar los canales de distribución	Incrementar los intermediarios en un 10% hasta el año 2020.
Incrementar la capacidad productiva de los empleados.	Incrementar el número de capacitaciones realizadas en la empresa en un 15% hasta el año 2020.

## **6.2. Plan de Operaciones.**

### **6.2.1 Mapa de procesos.**

La empresa Frunana exportadora de pulpa de piña tiene como procesos gobernantes la gestión de planificación estratégica y la gestión de control. Como procesos sustantivos esta la gestión de producción y la de logística y por último están los procesos adjetivos en donde se ubica la gestión financiera, administrativa, gestión de marketing y de talento humano; con todos estos procesos la organización cumple con las necesidades de los clientes italianos y así logra brindar una satisfacción en el consumidor final.

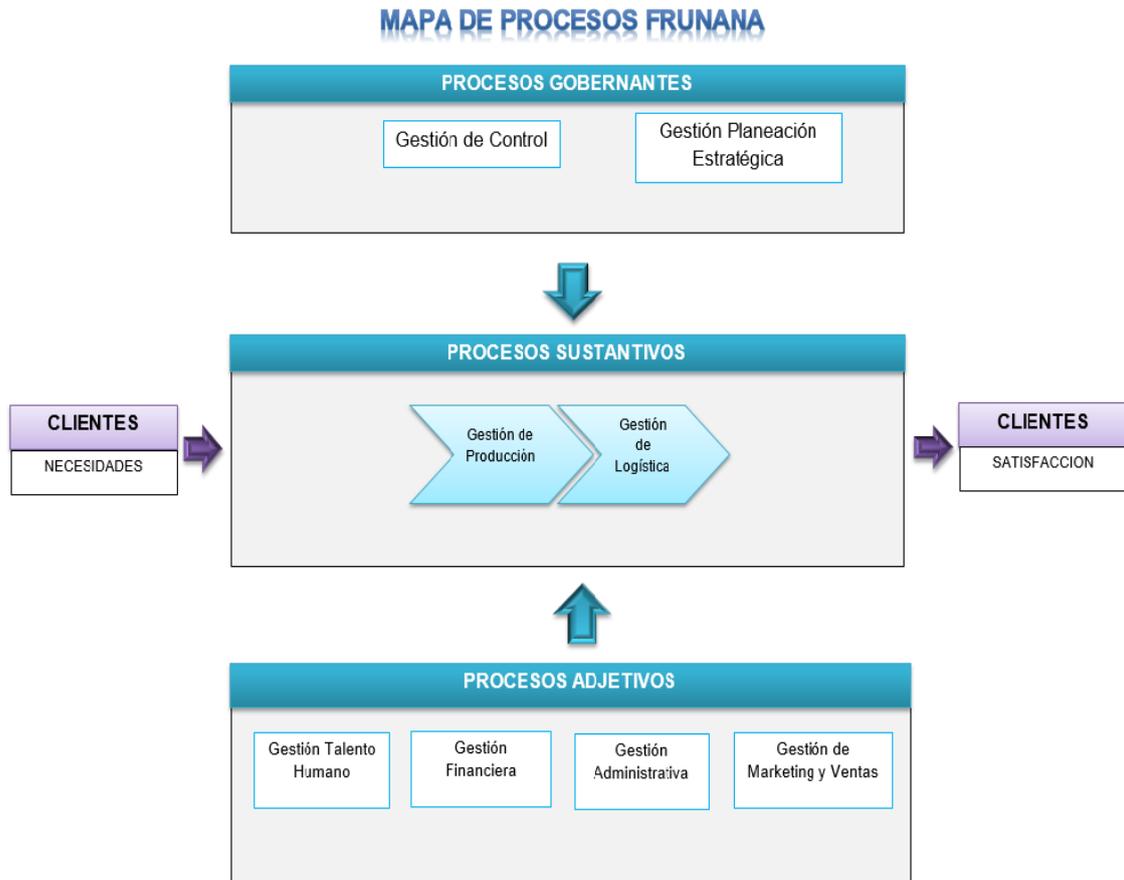


Figura N°22: Mapa de procesos de Frunana

### 6.2.2 Catálogo de procesos.

Tabla N° 21: Catálogo de procesos

Catálogo de procesos		
<b>Gobernantes</b>		
	1. Gestión de Planeación	
	2. Gestión de Control	
<b>Adjetivos</b>		
	3. Gestión de TTHH	3.1. Reclutamiento y Selección 3.2. Inducción 3.3. Capacitación 3.4. Reumeración 3.5. Evaluación
	4. Gestión Financiera	4.1. Presupuestos 4.2. Contable 4.3. Pagos 4.4. Cobros 4.5. Control previo
	5. Gestión Administrativa	5.1. Compras 5.2. Contrataciones 5.3. Mantenimiento
	6. Gestión de Marketing	6.1. Investigación de mercado 6.2. Publicidad 6.3. Ventas
<b>Sustantivos</b>	7. Gestión de Producción	7.1. Diseño 7.2. Producción 7.3. Control de calidad 7.4. Innovación
	8. Gestión de Logística	8.1. Transporte 8.2. Aduanas 8.3. Almacenamiento 8.4. Distribución

### 6.2.3 Flujogramas de procesos

A continuación, se visualiza el proceso de producción y el proceso de exportación.

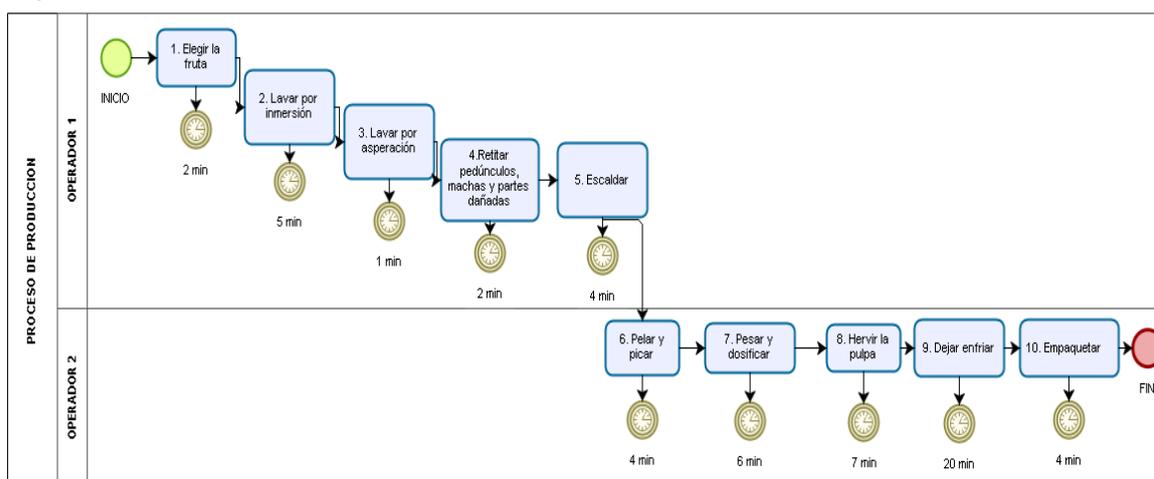


Figura N°23: Flujograma del proceso de producción de Frunana.

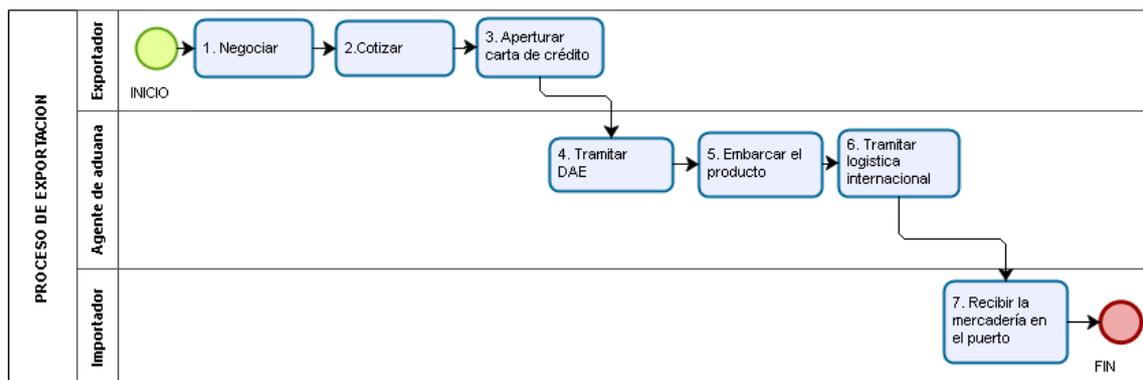


Figura N°24: Flujograma del proceso de exportación de Frunana.

### 6.2.4 Logística.

Para la exportación el término de negociación (incoterm) que se va a utilizar es el CIF con el cual el costo, seguro y flete va a estar pagado hasta el aeropuerto Fiumicino en la ciudad de Roma.

Las pulpas de piña serán enviadas en cajas de cartón y se mantendrán en refrigeración en todo el trayecto hasta llegar a Italia.

La partida arancelaria para este producto es la 2008.20.00 la cual pertenece a partes comestibles de piña preparados y conservados de otro modo.

### 6.2.5 Materia Prima Requerida

Tabla N° 22: Materia prima

Producción por funda					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Kg. x Funfa)</i>	<i>Costo Unitario (Kg. ó unidades)</i>	<i>Cant. unidades por paquete</i>	<i>Cantidad de Kg. x Caja</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Piña	0,750	\$ 0,38	1	0,75	\$ 0,2813
Limon	0,100	\$ 0,01	1	0,10	\$ 0,0013
Aceite	0,050	\$ 0,03	1	0,05	\$ 0,0290
<b><i>Materia prima indirecta</i></b>					
Empaquetado y Etiquetado	-	\$ 0,50	1	-	\$ 0,5000
Caja de Cartón	-	\$ 0,15	1	-	\$ 0,1500
					<b>0,96</b>

### 6.2.6 Materiales, equipos, herramientas e instalaciones.

Tabla N° 23: Tabla de maquinaria de Frunana

Maquinaria			
Item	Cantidad	P.unitario	P.total
Máquina de inmersión	1	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
Lavamanos bowls	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Máquina de aspersión	1	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Mesones	3	\$ 75,00	\$ 225,00
Cocina industrial	1	\$ 860,00	\$ 860,00
Congelador	1	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00
Maquina envasadora	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00

Tabla N° 24: Tabla de herramientas de Frunana

Herramientas			
Item	Cantidad	P.unitario	P.total
Cuchillos # 9	3	\$ 26,00	\$ 78,00
Ollas	4	\$ 43,00	\$ 172,00
Chucharas soperas	12	\$ 0,08	\$ 0,96
Balanza	1	\$ 127,00	\$ 127,00
Cucharones	3	\$ 8,00	\$ 24,00

Tabla N° 25: Tabla de Equipos de Frunana

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Scanners	4	75,00	300,00
Computadoras	4	700,00	2.800,00
Impresoras	1	100,00	100,00

### 6.2.7 Capacidad Instalada

Según la capacidad instalada Frunana va a exportar 64671 unidades al año y se requiere 2 trabajadores de acuerdo a lo analizado; por otro lado, se van a producir 25 unidades a cada hora.

Tabla N° 26: Tabla de Capacidad Instalada de Frunana

Capacidad Instalada Requerida= Número de productos planificados				64.671,00	
Número de Productos / Hora	Horas de Trabajadores Diarias	Número de Días Trabajados	Total de Productos por Trabajador	Total de Trabajadores Requeridos	
25,00	6,40	240	38.400,00	1,7	

Capacidad Instalada = Producción real de acuerdo a recursos					
Número de Productos / Hora	Número de Trabajadores	Horas por Día	Número de Días Trabajados	Total Capacidad Instalada	
25	2	7,2	240	86400	

### 6.2.8 Micro localización

La micro localización se realizó con una matriz de tres opciones y se determinó que el sector adecuado es en la ciudad de Quito, en el sector de Calderón.

A partir de este lugar el producto final será llevado al aeropuerto Mariscal Sucre para poder ser exportado a Roma. En Italia el importador Alegria se encargará de distribuir a tres supermercados: Eurospin, Conad City y Crai los cuales se van a encargar de vender la pulpa de piña al consumidor final.

Tabla N° 27: Tabla de Micro localización de Frunana

Variables	Ponderacion	1.Cancelén Industrial		2. Calderon Industrial		3.Sur de Quito	
		Calificacion	Total	Calificacion	Total	Calificacion	Total
Accesibilidad	0,10	8	0,8	9	0,9	6	0,6
Cercanía Proveedores	0,20	6	1,2	7	1,4	7	1,4
Vías Convenientes	0,30	7	2,1	10	3	4	1,2
Edificación	0,040	7	0,28	8	0,32	7	0,28
Espacio Amplio	0,075	8	0,6	8	0,6	7	0,525
Costo	0,24	8	1,92	9	2,16	10	2,4
Servicio Básico	0,040	10	0,4	10	0,4	10	0,4
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>7,3</b>		<b>8,78</b>		<b>6,8</b>

### 6.2.9 Layout

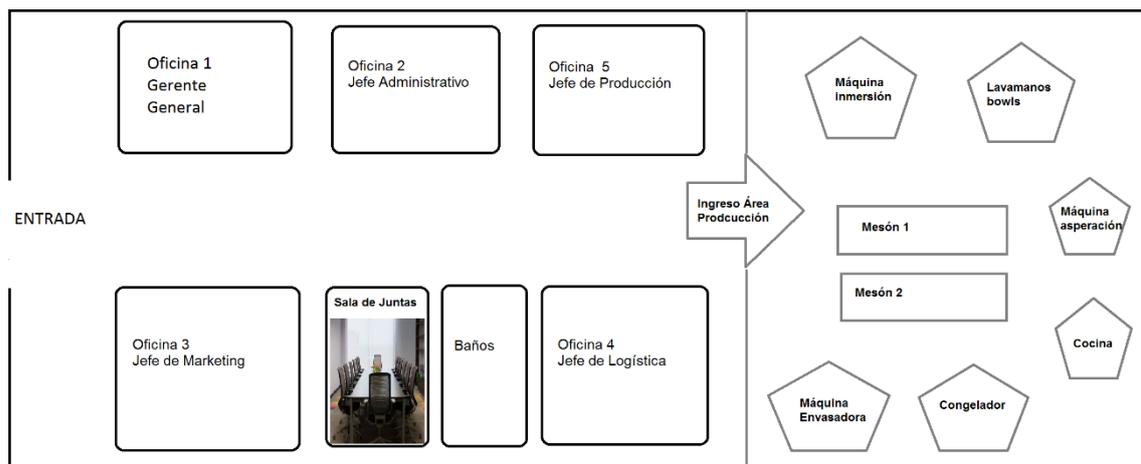


Figura N°25: Layout de Frunana.

### 6.3 Estructura Organizacional

Frunana va a tener una estructura Organizacional simple por funciones ya que se basa en la experiencia de los individuos lo cual hace que entre ellos puedan aprender el uno del otro, será simple porque existe un gran flujo de comunicación y también por el hecho de que con esta estructura es más fácil adaptarse a cambios. (Jones, 2008)

#### 6.3.1 Organigrama Estructural

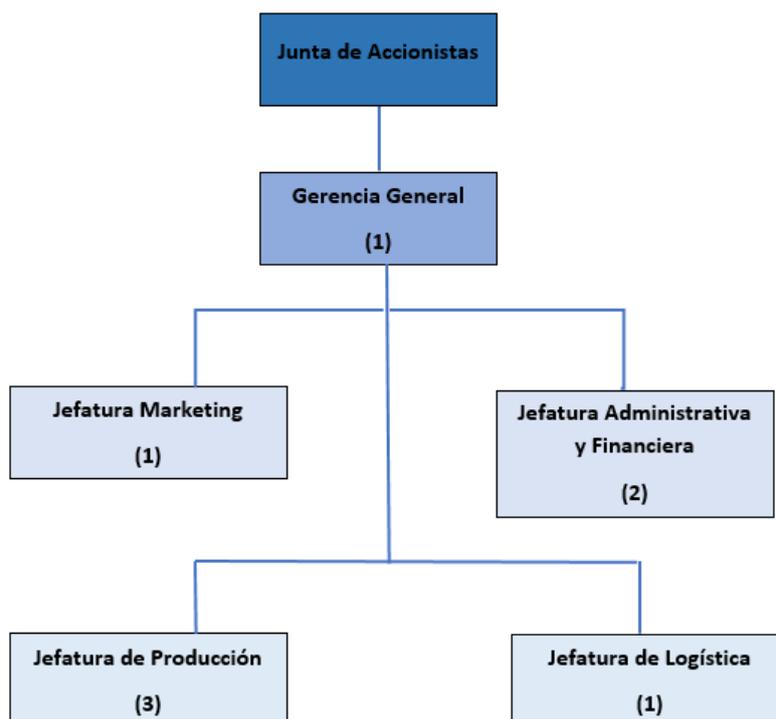


Figura N°26: Organigrama Estructural de Frunana.

### 6.3.1 Organigrama Posicional

#### Gerente General

Estudios: Título de tercer nivel en áreas relacionadas con ingeniería comercial o afines.

Experiencia: Mínima de 5 años en puestos similares.

Perfil de puesto: Líder, mantener buenas relaciones y comunicaciones, ser visionario.

Actividades: Realizar la planeación estratégica, Responsable por la dirección de la empresa, representante legal, toma de decisiones de la organización.

#### Jefe Administrativo

Estudios: Título de tercer nivel en áreas relacionadas con ingeniería comercial, ingeniería en finanzas o afines.

Experiencia: Mínima de 2 a 3 años en puestos similares.

Perfil de puesto: Trabajar en equipo, ser líder.

Actividades: Analizar los resultados financieros, planificar y controlar los presupuestos, administrar los recursos para la organización.

**Jefe de Logística:**

Estudios: Título de tercer nivel en áreas relacionadas con ingeniería en negocios internacionales o comercio exterior.

Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares.

Perfil de puesto: Ser eficiente en los trámites de logística, manejar el sistema Ecuapass.

Actividades: Realizar la logística de exportación de los productos, cumplir con las actividades que exige la Aduana para las exportaciones.

**Jefe de Marketing:**

Estudios: Título de tercer nivel en áreas relacionadas con ingeniería en Marketing.

Experiencia: Mínima de 2 años en puestos similares.

Perfil de puesto: Trabajar en equipo.

Actividades: Realizar planes de mercadotecnia, mantener una excelente relación con los mayoristas en Italia para contribuir con el brandeo de la marca, desarrollar nuevos productos.

**Jefatura de Producción**

Estudios: Título de tercer nivel en ingeniería industrial.

Experiencia: Mínima de 2 a 3 años en puestos similares.

Perfil de puesto: Trabajar en equipo, ser líder, responsable, mantener buena comunicación.

Actividades: Controlar los procesos de transformación de la materia prima hasta el producto final. Realizar planes de mejora de los procesos, supervisar a los trabajadores.

**6.3.3 Estructura Legal**

La estructura legal elegida es Compañía Limitada la cual se inicia con cuatrocientos dólares de capital, con un mínimo de dos socios y un máximo de quince. Frunana va a tener tres socios, los mismos que aportarán de una manera igualitaria, cada uno con 33.33% de capital para iniciar la empresa, todos los trámites se los realizara con la razón social “FRUNANA”.

#### **6.3.4 Requisitos Legales**

- Certificado de Manipulación de Alimentos el cual es emitido por la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria.
- Permiso de funcionamiento de los bomberos de Quito.
- Certificado único de salud emitido por el Ministerio de Salud Pública.

#### **6.3.5 Requisitos Para la Exportación**

- Registro como importador.
- Documentos aduaneros para la exportación, entre los que estarán incluidos el conocimiento de embarque (Bill of lading), el certificado de origen y el packing list.
- Certificado verde que solicita la Unión Europea.
- Finalmente, la DAE (Declaración Aduanera de exportación)

## **CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1. Proyección de Ingresos**

La proyección de ingresos se realizó a partir de la segmentación de mercado en la cual se obtuvo 64.671 de la segmentación realizada.

Frunana va a exportar 5390 pulpas de piña mensuales durante el primer año, el crecimiento de la producción será del 5% anual, para lo cual en el quinto año se espera exportar 6552 pulpas de piña.

El precio para la venta al intermediario es de \$4.40 lo cual equivale a 3.91 Euros, el precio del producto tendrá un crecimiento anual debido a la inflación del 1.10% con lo cual al quinto año la pulpa de piña se va a vender en \$4.86 lo cual equivale a 4.32 Euros.

Los ingresos proyectados de Frunana para el primer año son \$284,592 y con el crecimiento tanto de la cantidad como del precio respectivamente, los ingresos para los siguientes años serán: segundo año \$301,015.97 tercer año \$323,058.48 cuarto año \$346,715.10 y finalmente para el quinto año \$372,104.03.

### **7.1.2. Proyección de Costos**

Los costos de materia prima se estimaron mediante las diferentes proformas de los proveedores. Para el primer año Frunana tiene \$0.96 como costo unitario de materia prima; para los siguientes años se proyecta el crecimiento con la inflación anual del país 1.10%. (Banco Central, 2016) A partir de la proyección de ventas de Frunana se calculó el inventario necesario de materia prima y con ello poder obtener las cuentas por pagar a proveedores.

Para los costos de producción se calculó los inventarios, las compras y los diferentes costos de producción directos e indirectos; y con ello se obtuvo como costo total unitario \$1,93 en el primer año. Sin embargo para el quinto año el costo se reduce debido a que incrementan las unidades de producción y los gastos se mantienen, por otro lado también es debido a que los trabajadores realizan una productividad al 80% en los primeros 4 años, mientras que para el quinto año llegan al 90% en su capacidad de producción.

### **7.1.3. Proyección de Gastos**

La proyección de los gastos generales de Frunana se realizó tomando en cuenta el arriendo mensual, servicios básicos, gastos de exportación los cuales dependen respectivamente de la cantidad exportada en cada año, también está la publicidad que corresponde al 10% de las ventas, los sueldos correspondientes a los empleados de la empresa y los suministros mensuales a ocupar.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

Frunana va a tener una inversión inicial de \$71,155.43 la cual se divide en tres componentes: inventarios, intangibles, propiedad planta y equipo; con las siguientes inversiones respectivamente, \$3,365.43 \$800 \$33,095.

En la propiedad planta y equipo se encuentra la inversión de maquinaria y equipos de computación; para el tercer año se requiere una reinversión de las máquinas de producción para cumplir con la capacidad de ventas, durante el tercer periodo se planifica realizar una reinversión en los equipos de cómputo producto de la depreciación total.

El capital de trabajo se determinó eligiendo el valor para que el flujo de efectivo del primer periodo se vuelva positivo; para el quinto año el capital de trabajo es de \$234.674,76 el cual es determinado contablemente.

Por otro lado, la estructura de capital está distribuida de la siguiente manera:

Tabla N° 28: Estructura de Capital

<b>Estructura de Capital</b>		
Propio	50%	35577,7125
Deuda L/P	50%	35577,7125

Para cubrir el 50% de deuda se va a realizar un préstamo a la CFN con una tasa de interés del 11,5% anual, por un periodo de 5 años y con una cuota mensual de \$782,45; mientras que el otro 50% será financiado por los tres socios de Frunana los cuales aportaran \$11,859.23 cada uno.

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

Tabla N° 29: Estado de resultados anual.

#### **ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	284.592,00	301.015,97	323.058,48	346.715,10	372.104,03
Costo de los productos vendidos	96.032,61	102.279,18	109.513,21	113.624,62	117.661,35
<b>UTILIDAD BRUTA</b>					

	<b>188.559,39</b>	<b>198.736,79</b>	<b>213.545,27</b>	<b>233.090,48</b>	<b>254.442,68</b>
Gastos sueldos	84.660,60	91.321,01	94.911,05	98.975,91	100.030,22
Gastos generales	45.087,00	42.959,44	43.427,69	43.901,05	44.400,07
Gastos de depreciación	5.188,67	5.188,67	5.188,67	5.099,78	5.188,67
Gastos de amortización	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>53.463,12</b>	<b>59.107,69</b>	<b>69.857,86</b>	<b>84.953,74</b>	<b>104.663,73</b>
Gastos de intereses	3.817,11	3.137,22	2.374,89	1.520,12	561,70
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>49.646,01</b>	<b>55.970,47</b>	<b>67.482,98</b>	<b>83.433,62</b>	<b>104.102,03</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	7.446,90	8.395,57	10.122,45	12.515,04	15.615,30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>42.199,11</b>	<b>47.574,90</b>	<b>57.360,53</b>	<b>70.918,58</b>	<b>88.486,72</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	9.283,80	10.466,48	12.619,32	15.602,09	19.467,08
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>32.915,31</b>	<b>37.108,42</b>	<b>44.741,21</b>	<b>55.316,49</b>	<b>69.019,64</b>

Como se puede observar en el estado de pérdidas y ganancias anual, a partir del primer año se obtiene una utilidad neta por un valor de \$32,915.31 llegando a \$69,019.64 para el quinto año. Por otro lado, el balance general anual (Ver anexo 3) el cual está proyectado a 60 meses está conformado por activos, pasivos y patrimonio.

Tabla N° 30: Flujos de efectivo anual.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>(1.442,33)</b>	<b>(4.286,56)</b>	<b>(3.993,80)</b>	<b>(3.902,15)</b>	<b>(3.215,22)</b>	<b>(568,97)</b>
Utilidad Neta	-	2.316,01	2.697,84	3.212,67	3.995,60	4.302,38
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	432,39	432,39	432,39	432,39	432,39
+ Amortización	-	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33
- Δ CxC	-	(406,23)	(435,98)	(467,90)	(502,17)	(538,94)
- Δ Inventario PT	(1.557,75)	10,40	11,05	12,72	12,61	977,18
- Δ Inventario MP	(3.250,00)	-	-	-	-	1.988,13
- Δ Inventario SF	-	(162,50)	(170,63)	(179,16)	(188,11)	3.950,40
+ Δ CxP PROVEEDORES	3.365,43	-	-	-	-	(4.295,23)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(6.808,33)	(6.885,27)	(7.297,56)	(7.379,83)	(7.463,00)
+ Δ Impuestos	-	318,36	343,46	371,35	400,94	64,39
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(33.895,00)</b>	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(33.895,00)	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>71.155,43</b>	<b>(490,33)</b>	<b>(549,79)</b>	<b>(616,45)</b>	<b>(691,20)</b>	<b>(775,02)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	35.577,71	(490,33)	(549,79)	(616,45)	(691,20)	(775,02)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	35.577,71					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>35.818,10</b>	<b>(4.776,89)</b>	<b>(4.543,59)</b>	<b>(4.518,61)</b>	<b>(3.906,43)</b>	<b>(1.343,99)</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	63.123,55	100.418,53	147.594,78	181.749,53	226.387,68
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>35.818,10</b>	<b>58.346,66</b>	<b>95.874,94</b>	<b>143.076,18</b>	<b>177.843,10</b>	<b>225.043,69</b>

Para obtener el total efectivo en los diferentes periodos se calculó las variaciones en las actividades operacionales, actividades de inversión y actividades de financiamiento para así determinar la liquidez del proyecto como se puede observar en el primer año se cuenta con \$58.346,66 a partir de ese periodo comienza a subir notablemente hasta llegar a \$225.043,69 en el quinto año.

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

Tabla N° 31: Flujo de caja del inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -71.155,43</b>	<b>\$ -3.941,98</b>	<b>\$ -3.708,68</b>	<b>\$ -3.631,80</b>	<b>\$ -3.019,62</b>	<b>\$ 26.738,90</b>
Préstamo	\$ 35.577,71					
Gastos de interés		\$ -292,12	\$ -232,66	\$ -165,99	\$ -91,24	\$ -7,43
Amortización del capital		\$ -490,33	\$ -549,79	\$ -616,45	\$ -691,20	\$ -775,02
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 98,44	\$ 78,41	\$ 55,94	\$ 30,75	\$ 2,50
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -35.577,71</b>	<b>\$ -4.625,99</b>	<b>\$ -4.412,72</b>	<b>\$ -4.358,31</b>	<b>\$ -3.771,32</b>	<b>\$ 25.958,96</b>

Como se puede observar en el flujo de caja del inversionista los primeros cuatro años se mantienen en negativo y a partir del quinto año ya se vuelve positivo con \$ 25.958,96.

Tabla N° 32: Tasa de descuento.

<b>Tasa de Descuento</b>	
<b>Tasa libre de riesgo</b>	2,54%
<b>Rendimiento del Mercado</b>	12,61%
<b>Beta</b>	0,69
<b>Riesgo País</b>	6,5%
<b>Tasa de Impuestos</b>	33,70%
<b>WACC</b>	15,99%
<b>CAPM</b>	17,98%

La tasa de descuento se calculó obteniendo los siguientes datos: tasa libre de riesgo de 2,54%, el rendimiento del mercado de 12,61%, la beta es de 0,69, también tomando en cuenta el riesgo país actual de 6,5% y las tasas de descuento de WACC con un 15,99% y de CAPM de 17,98%.

Tabla N° 33: Tabla de los criterios de inversión.

<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
<b>VAN</b>	\$105.966,46	<b>VAN</b>	\$112.519,72
<b>IR</b>	\$2,48	<b>IR</b>	\$4,15
<b>TIR</b>	56,14%	<b>TIR</b>	89,88%
<b>Periodo Rec.</b>	3,00	<b>Periodo Rec.</b>	2,89

Los flujos del proyecto determinaron un valor actual neto (VAN) positivo de \$105.966.46 otro criterio de inversión favorable es la tasa interna de retorno la cual obtuvo 56.14% el mismo que es superior al porcentaje del WACC; en cuanto al costo beneficio se demuestra que se obtiene \$3.00 por cada dólar que se invierte en el proyecto.

## 7.5 Índices financieros

Tabla N° 34: Tabla de Índices Financieros.

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>Razones de liquidez</b>						
Razón circulante	unidad monetaria	9,79	14,30	20,00	22,96	26,37
<b>Razones de apalancamiento</b>						
Razón de deuda a capital	%	53,50%	28,74%	14,70%	8,16%	3,35%
<b>Razones de rentabilidad</b>						
Margen de utilidad	%	7,40%	8,35%	9,66%	11,60%	14,09%
ROA	%	19,02%	17,37%	15,79%	17,24%	18,92%
ROE	%	29,20%	22,36%	18,11%	18,65%	19,56%
<b>Razones de eficiencia</b>						
Rotacion de cuentas por cobrar	veces/año	11,36	11,31	11,31	11,31	11,31
Razón rotación de inventarios	veces/año	115,74	116,54	116,38	116,68	116,51

Los índices financieros se calcularon de la siguiente manera: Razón de liquidez; en este se determinó el circulante para los cinco periodos en unidad monetaria, para el primer año se obtuvo \$9,79 por cada dólar invertido lo cual se explica que existe un movimiento de efectivo muy bueno desde el primer año esto se debe a la política de crédito que “Frunana” tiene con los intermediarios.

En segundo lugar, está la razón de apalancamiento en la que se calculó la razón deuda capital, la misma que se determinó en porcentaje, para el primer año se tiene un 53,50% y finaliza con 3,35% al quinto año.

Para las razones de rentabilidad se calculó el margen de utilidad, ROA y ROE, los mismo que determinaron que existe una rentabilidad a partir del primer año.

Finalmente, esta la razón de eficiencia en donde está la rotación de cuentas por cobrar la cual se fijó en 11,36 al año esto quiere decir que las cuentas por cobrar rotan alrededor de una vez por mes, debido a la política de crédito de la empresa, por otro lado, está la rotación de inventarios que en el primer año se obtuvo 115,74 llegando a 116,51 para el último año.

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Después del análisis del entorno externo y de industria se pudo concluir que es recomendable realizar el proyecto en el país seleccionado, ya que actualmente Italia tiene variables positivas las cuales demuestran la facilidad para la comercialización de la pulpa de piña. Por otro lado, los

consumidores en el país de destino son cautivados por los sabores exóticos.

- Con respecto a la investigación de mercado se pudo detectar que los italianos tienen la necesidad de consumir una pulpa de fruta líquida de un sabor diferente a los que se expenden actualmente en el mercado, también que el producto tenga distintos usos, los consumidores serán italianos que residen en la ciudad de Roma.
- La investigación cuantitativa y cualitativa determina que los clientes esperan encontrar el producto en los diferentes supermercados, en un tamaño de 500 gramos, para lo cual la estrategia adecuada será la de descremado junto con la estrategia de psicología de precios. Para dar a conocer el producto de la manera más apropiada se participará en ferias internacionales y se realizarán degustaciones.
- La estructura organizacional adecuada para Frunana es la simple funcional, ya que de acuerdo a las funciones necesarias se puede lograr construir una excelente propuesta de valor, por otro lado, la organización se va a constituir como compañía limitada debido al tamaño de la empresa y la capital inicial por parte de los socios.
- En cuanto al plan financiero, los criterios de inversión resultaron muy atractivos ya que el VAN resulto mayor a cero y la tasa interna de retorno es superior al WACC y CAPM, para lo cual se concluye que el plan de negocios para la exportación de pulpa de piña a Italia es viable por otro lado; los estados de pérdidas y ganancias de los cinco periodos presentan utilidad neta positiva.

## Referencias

- INEC.* (2012). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- PROECUADOR* . (2013). Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/proec\\_am2013\\_feb-mar.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/proec_am2013_feb-mar.pdf)
- Pro Ecuador* . (2014). Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/PROEC\\_GC2013\\_ITALIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/PROEC_GC2013_ITALIA.pdf)
- ProEcuador* . (17 de Marzo de 2014). Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/PROEC\\_GC2013\\_ITALIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/PROEC_GC2013_ITALIA.pdf)
- Banco Mundial* . (17 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Ministerio de Empleo.* (16 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/italia/trabajar/italia/contenidos/CrearEmpresaltalia.htm>
- PROECUADOR* . (17 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>
- Santander.* (18 de Marzo de 2015). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>
- Banco Central.* (16 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Mundial.* (2016). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/italia>
- Banco Mundial* . (15 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cámara de comercio Italiana* . (2016). Recuperado el 2017, de <http://www.italcamara-es.com/es/tag/industria-alimentaria/>
- CEPAL.* (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.cepal.org/es>
- Comercio Exterior.* (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

- Eurostat*. (2016). Obtenido de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/es](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_households_and_individuals/es)
- INEC*. (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC*. (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- MIFIC*. (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/>
- MIFIC*. (2016). Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/>
- Pro Ecuador* . (2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/cuales-son-los-tipos-de-embalaje-de-las-mercancias-exportadas/>
- Proecuador* . (2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Santander*. (19 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>
- Eurostat*. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals/es](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_households_and_individuals/es)
- INE*. (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.ine.es/>
- Líderes*. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-pina-etapa-contraccion-ecuador.html>
- OECD*. (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.oecd.org/>
- Sinagap*. (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/mboletin-situacional-pinia-2014-actualizado.pdf>
- Unesco* . (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://es.unesco.org/>
- Angulo López, E. (8 de Julio de 2011). POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO. Sinaloa.
- Chapman , A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis FODA y Análisis PEST*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de De Gerencia: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- CRN Noticias* . (s.f.). Recuperado el 2017, de <http://crnnoticias.com/10-beneficios-de-la-pina-o-anana/>

- IRG. (17 de Marzo de 2015). *Institut Gouvernance*. Obtenido de <http://www.institut-gouvernance.org/bdf/fr/conference/fiche-conference-27.html>
- ITC. (16 de Marzo de 2015). *TradeMap Indicadores Comercio Internacional*. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|218|||0811|||4|1|1|2|2|1|2|1|](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||0811|||4|1|1|2|2|1|2|1|)
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson.
- KOTLER, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Thompson. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Formato de la encuesta.**

### **Encuesta**

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer los hábitos de consumo de la pulpa de piña en el mercado italiano.

**1.) ¿Consume usted o su familia pulpa de fruta?**

- Sí
- No

**2.) ¿Cuál es la presentación en la que adquiere o adquiriría la pulpa de Piña?**

- Congelada
- Líquida
- Otra.....

**3.) ¿Cuál es su sabor de preferencia?**

- Piña
- Mora
- Maracuyá
- Mango
- Fresa
- Otra.....

**4.) ¿En qué marca usted adquiere el producto?**

- Poballe
- Fontus
- Nutrium
- Fruverline
- Otra.....

**5.) ¿Con que frecuencia utiliza o utilizaría la pulpa de piña?**

- Una vez por semana
- 2 a 3 veces por semana
- 3 a 4 veces

5 o más veces

**6.) ¿Qué ventajas tienen las pulpas de fruta que consume?**

Precio

Sabor

Diseño

Facilidad de uso

Otra.....

**7.) ¿Qué desventajas tienen las pulpas de fruta que consume?**

Precio

Sabor

Diseño

Facilidad de uso

Otra.....

**Ahora le voy a presentar la pulpa de piña “FRUNANA” la cual es líquida y tiene un sabor único debido a la piña (MD2) Golden Sweet cuyo beneficio es ser mas dulce.**

**8.) ¿De acuerdo a los atributos anteriormente mencionados estaría interesado en la pulpa de piña “FRUNANA” líquida?**

Totalmente interesado

Muy interesado

Poco interesado

Nada interesado

Totalmente interesado

**9.) ¿Cuáles son o serían los atributos más relevantes de la pulpa de piña “FRUNANA” líquida?**

Precio

Sabor

Diseño

Facilidad de uso

Líquido

Otra.....

**10.) ¿Estaría dispuesto a comprar la pulpa de piña “FRUNANA” líquida?**

- Totalmente dispuesto
- Muy dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto
- Totalmente dispuesto

**11.) ¿En qué tamaño le gustaría adquirir la pulpa de piña líquida?**

- 250 gramos
- 300 gramos
- 450 gramos
- 500 gramos

**12.) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la pulpa de piña “Frunana” líquida mencionada?**

- 2,50 – 3.50 EUR
- 3,51 – 4.50 EUR
- 4,51 – 5.50 EUR
- 5.51 – 6.50 EUR

**13.) ¿Dónde le gustaría poder adquirir la pulpa de piña?**

- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Bodegas
- Por Internet

**14.) ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre la pulpa de piña?**

- Ferias alimentarias
- Televisión
- Internet
- Folletos
- Radio

**15.) ¿Por qué medio quisiera conocer sobre nuevos productos?**

- Punto de venta

() Internet

() Canales tradicionales

**Gracias por su colaboración!!!!**

## ANEXO 2: Proforma exportación de pulpa de piña al mes.

**eTraders**  
INTERNATIONAL FREIGHT

Tarifas Servicios Personas Servicios Empresas Freight Forwarder

Dolar  
695,00

Agregar

Detalle cotización

-	Descripcion	Cantidad	USD	Shipping	FOB	P. Aplicable	Bultos
	Pulpas de piña	1	120	16.80	136.8	10	1

Costo Flete US\$62  
Scan Fee (x Bultos) US\$4  
G.A. e Internación US\$22  
IVA Aduanero \$29.726  
TOTAL \$91.100

## ANEXO 3: Estado de situación anual.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>74.520,85</b>	<b>103.153,11</b>	<b>136.314,76</b>	<b>186.143,57</b>	<b>219.713,92</b>	<b>260.989,52</b>
<b>Corrientes</b>	<b>40.625,85</b>	<b>74.606,78</b>	<b>113.117,09</b>	<b>161.374,57</b>	<b>197.229,69</b>	<b>243.853,97</b>
Efectivo	35.818,10	58.346,66	95.874,94	143.076,18	177.843,10	223.310,23
Cuentas por Cobrar	-	7.006,23	7.519,28	8.069,89	8.660,82	9.295,03
Inventarios Prod. Terminados	-	793,26	839,20	900,65	931,52	964,74
Inventarios Materia Prima	1.557,75	1.635,64	1.717,42	1.803,29	1.893,45	1.988,13
Inventarios Sum. Fabricación	3.250,00	6.825,00	7.166,25	7.524,56	7.900,79	8.295,83
<b>No Corrientes</b>	<b>33.895,00</b>	<b>28.546,33</b>	<b>23.197,67</b>	<b>24.769,00</b>	<b>22.484,22</b>	<b>17.135,56</b>
Propiedad, Planta y Equipo	33.095,00	33.095,00	33.095,00	40.015,00	42.990,00	42.990,00
Depreciación acumulada	-	5.188,67	10.377,33	15.566,00	20.665,78	25.854,44
Intangibles	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Amortización acumulada	-	160,00	320,00	480,00	640,00	800,00
<b>PASIVOS</b>	<b>38.943,14</b>	<b>35.952,35</b>	<b>30.434,44</b>	<b>23.858,44</b>	<b>16.576,37</b>	<b>8.468,41</b>
<b>Corrientes</b>	<b>3.365,43</b>	<b>5.960,92</b>	<b>6.706,68</b>	<b>7.153,89</b>	<b>7.746,64</b>	<b>8.468,41</b>
Cuentas por pagar proveedores	3.365,43	3.533,70	3.710,38	3.895,90	4.090,70	4.295,23
Sueldos por pagar	-	1.250,00	1.625,00	1.625,00	1.625,00	1.625,00
Impuestos por pagar	-	1.177,22	1.371,30	1.632,99	2.030,95	2.548,18
<b>No Corrientes</b>	<b>35.577,71</b>	<b>29.991,43</b>	<b>23.727,76</b>	<b>16.704,56</b>	<b>8.829,73</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	35.577,71	29.991,43	23.727,76	16.704,56	8.829,73	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>35.577,71</b>	<b>67.200,77</b>	<b>105.880,32</b>	<b>162.285,13</b>	<b>203.137,55</b>	<b>252.521,11</b>
Capital	35.577,71	47.577,71	62.577,71	89.597,71	92.572,71	92.572,71
Utilidades retenidas	-	19.623,05	43.302,60	72.687,41	110.564,83	159.948,40

