



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA ROJA EN
RODAJAS HACIA ESPAÑA”

AUTOR

PAMELA MISHHELL SARCHI NARVÁEZ

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PITAHAYA ROJA EN
RODAJAS HACIA ESPAÑA”**

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

Profesor Guía

Eva Benítez

Autor

Pamela Mishell Sarchi Narvárez

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocio para la exportación de pitahaya roja en rodajas hacia España, a través de reuniones periódicas con la estudiante Pamela Mishell Sarchi Narváez, 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”.

Eva Benítez

C.I. 1721693644

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la exportación de pitahaya roja en rodajas hacia España, de la estudiante Pamela Mishell Sarchi Narváez, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Raúl Luna

C.I. 0400450557

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Pamela Mishell Sarchi Narváz

C.I. 1724075120

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermano y familiares, que con su esfuerzo me han impulsado y ayudado a forjar mi carrera. Dedicándome su tiempo, cariño y apoyo incondicional; y demostrarme que la vida es para disfrutarla con sencillez y humildad.

A mi tutora y profesores que aportaron con sus ideas, consejos y conocimientos a la realización de este trabajo de titulación.

Y finalmente, a mis más grandes amigos y futuros colegas; que compartieron cada etapa de esta aventura llamada "carrera". Ha sido un gusto compartir con ustedes todo este tiempo; las alegrías, los momentos de superación, pero sobre todo su increíble e irremplazable amistad. Estoy segura que la universidad no hubiese sido igual sin ustedes; se han convertido en parte fundamental de mi vida, y por fin podemos decir: ¡lo logramos!

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Guadalupe; por su infinito amor y demostrarme que han estado a mi lado en la calma y en la tormenta, ayudándome a cumplir esta meta y muchos sueños alcanzados.

A mi Madre, gracias por ser mi pilar, fortaleza y mi mejor amiga, todo esfuerzo realizado en mi carrera y en mi vida es dedicado a ti.

A mi Padre, gracias a tu ejemplo de hombre trabajador y persistente, me has hecho seguir tus pasos y querer ser mejor día a día.

A mi hermano, eres mi más grande inspiración y por quien siempre lucharé para verte feliz y que veas en mí, un cariño y apoyo incondicional.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de la exportación de pitahaya roja en una presentación diferente, buscando satisfacer la necesidad de consumo de snacks saludables de la población española, por lo cual se requiere la creación de la empresa Agr&Trade; organización que se dedicará a la comercialización de frutas, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Bajo la marca "Red Dragon" se comercializará la pitahaya roja en rodajas; el nombre del producto se basa en el reconcomiendo de la fruta a nivel internacional.

En primer lugar, se realizó el análisis interno y externo de la industria y del mercado español, para poder conocer las oportunidades y amenazas que tiene el proyecto. Se eligió el país europeo como destino de exportación sobre la base del crecimiento de las exportaciones que ha mantenido la fruta hacia el mismo. España es considerada uno de los principales países importadores de frutas exóticas provenientes de Latinoamérica, ha reflejado alta aceptación por productos como la maracuyá, tamarindos y pitahayas.

El mercado objetivo se obtuvo a través de una investigación cuantitativa y cualitativa; resultando como principales clientes los distribuidores de frutas en el mercado español, y, como consumidores finales a personas con hábitos de alimentación de frutas exóticas como la pitahaya, cuya frecuencia de consumo es de una vez por semana, es decir cuatro veces al mes.

El producto será comercializado por medio de intermediarios y distribuidores, a través de las estrategias planteadas en el Marketing Mix; los clientes (intermediarios) se encargarán de colocar la Red Dragon en puntos de venta accesibles para que el consumidor final pueda adquirir el producto.

Finalmente, se evaluó el plan de negocios por medio de la proyección financiera a 5 años, la inversión necesaria para el proyecto fue de \$41577,50, cuyo periodo de recuperación será al inicio del cuarto año. Los resultados muestran que el proyecto es viable y atractivo en el mercado, ya que su tasa de rentabilidad 19,44% es mayor a su tasa de descuento que es de 10,23%.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the viability of exporting red pitahaya in a different presentation; looking to satisfy the need to consume healthy snacks of the Spanish population. Therefore, the creation of the company Agr&Trade is required, it will be an organization dedicated to the fruits commercialization, both in the national and international markets. Under the "Red Dragon" brand the red pitahaya will be marketed in slices; the name of the product is based on the fruit international recognition.

Firstly, the internal and external analysis of the industry and the Spanish market was carried out in order to know the opportunities and threats that the project has. The European country was chosen as export destination based on the imports growth of fruits that has kept. Spain is considered one of the main importing countries of exotic fruits from Latin America, has reflected high acceptance for products such as passion fruit, tamarinds and pitahayas.

The target market was obtained through quantitative and qualitative research; resulting as main customers, the fruit distributors in Spain; and as final consumers, people with exotic fruit consumption habits such as pitahaya, whose frequency is one per week, i.e. four times a month.

The product will be marketed through intermediaries and distributors by means of the Marketing Mix strategies proposed; the clients (intermediaries) will be in charge of placing the Red Dragon in accessible sale points to the final consumer.

Finally, the business plan was evaluated through the projection of the 5-year financial plan; the investment required for the project was \$ 41577.50, whose recovery period was at the beginning of the fourth year. The results show that the project is viable and attractive in the market, which rate of return of 19.44% is higher than its discount rate of 10.23%.

Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1 Análisis Político.....	3
2.1.2 Análisis Económico	5
2.1.3 Análisis Social	8
2.1.4 Análisis Tecnológico	10
2.2 Análisis de la Industria (Porter).....	12
2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de entrada): Media.....	12
2.2.2 Amenaza de los Sustitutos (y Complementos): Alta	12
2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores: Alta.....	13
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores: Media	13
2.2.5 Intensidad de rivalidad: Alta	13
2.2.6 Matriz EFE.....	14
2.3 Conclusiones	15
2.3.1 Análisis de los entornos.....	15
2.3.2 Análisis Cinco Fuerzas Porter	15
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	17
3.1.1 Investigación Cualitativa	17
3.1.2 Investigación Cuantitativa	21
3.1.3 Conclusiones del Análisis del Cliente	23
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de Marketing	26

5.1.1 Estrategia de Internacionalización	26
5.1.2 Mercado Objetivo	27
5.1.3 Propuesta de valor	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto.....	29
5.2.2 Precio.....	33
5.2.3 Plaza	35
5.2.4 Promoción	37
5.3 Plan de Marketing	39
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Filosofía organizacional	40
6.1.1 Misión.....	40
6.1.2 Visión.....	40
6.1.3 Objetivos de la organización	40
6.2 Estructura Organizacional y Operaciones	41
6.2.1 Estructura Organizacional	41
6.2.2 Plan de operaciones	43
6.2.3 Mapa de Procesos	46
6.2.4 Flujo grama de Procesos	46
6.2.5 Materia Prima, maquinaria, equipos, herramientas y suministros.....	48
6.2.6 Micro localización.....	48
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de costos.....	49
7.1.3 Proyección de gastos.....	50
7.2 Políticas de pago, cobro y manejo de inventarios	50
7.2.1 Políticas de pago	50
7.2.2 Políticas de cobro	51
7.2.3 Manejo de inventarios	51

7.3 Inversión en activos no corrientes	51
7.4 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	51
7.4.1 Inversión inicial.....	51
7.4.2 Capital de trabajo	52
7.4.3 Estructura de capital	52
7.5 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.5.1 Proyección de estado de resultados	52
7.5.2 Proyección de estado de situación financiera.....	53
7.5.3 Proyección de estado de flujo de efectivo	53
7.5.4 Estado de flujo de caja del proyecto	54
7.6 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	54
7.6.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	54
7.6.2 Cálculo de la tasa de descuento	54
7.6.3 Criterios de valoración	55
7.6.4 Índices financieros.....	55
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	57
Referencias	58
ANEXOS	66

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El presente proyecto busca determinar la factibilidad de la exportación de la pitahaya roja en una presentación atractiva que facilite su consumo. Según PROECUADOR, la pitahaya roja conocida comúnmente como “red dragón”, es una fruta exótica que tiene alto consumo a nivel mundial gracias sus propiedades digestivas y medicinales. (PROECUADOR)

Los principales destinos de exportación de la pitahaya son países asiáticos como Hong Kong (mayor importador de la fruta), y países europeos, entre los cuales se encuentra España como el segundo principal importador europeo según datos obtenidos de Trademap.

Se eligió a España como país de destino ya que es un mercado que ha brindado apertura al ingreso de frutas exóticas, como la “red dragón”. Las exportaciones de pitahaya hacia España se duplican año tras año, es así, que en el 2015 las exportaciones de pitahaya registraron un valor de 3.267,000 USD y en el 2016 fueron de 6.952,000; el incremento de las exportaciones fue de aproximadamente el 47% frente al año anterior. (PROECUADOR)

La Pitahaya Roja es considerada “una fruta nueva en el mercado”, ya que aún es desconocida tanto en el mercado nacional, como en el internacional. Por lo cual, se busca dar a conocer las propiedades y beneficios que genera esta fruta para la salud de las personas que la consuman.

Adicionalmente, la presentación de la fruta será en rodajas, con lo cual se genera valor agregado para el consumo de su pulpa. Se determinó esta presentación por los hábitos de consumo de las personas que habitan en España, pues la fruta sería un “snack saludable”, que satisfaga las preferencias de los consumidores y pueda ser encontrado fácilmente.

La tendencia de consumo de frutas saludables y exóticas se ha incrementado en el país Ibérico, por lo cual se desarrolla un plan de negocios para la exportación

de la Red Dragon, con el objetivo de satisfacer la demanda española; buscando crear la marca país (Ecuador), y competir a través de la calidad, sabor y presentación de la fruta.

1.1.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad de un plan de negocios para la exportación de Pitahaya Roja en Rodajas hacia España.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Comparar el entorno externo e interno del sector en el que se encuentra la fruta a través del PEST tanto de Ecuador como de España, para poder identificar oportunidades y amenazas que presente el plan de negocio.
- Analizar la competitividad de la industria en el país destino, por medio del estudio de las cinco fuerzas PORTER, y la rivalidad que presenta el mercado de la industria.
- Realizar el análisis de clientes, a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas por medio de entrevistas a expertos y encuestas a posibles consumidores que habitan en España.
- Diseñar un plan apropiado de marketing determinado objetivos y estrategias para satisfacer los gustos y preferencias del mercado español.
- Detallar la estructura de la organización y los requisitos previos para la creación y constitución de la misma.
- Desarrollar el plan de los procesos necesarios para realizar el producto final.
- Implementar un plan logístico, el cual presente el proceso de exportación de la fruta, así como el transporte, regímenes aduaneros e INCOTERMS a utilizarse.
- Elaborar el plan financiero del negocio para determinar si su implementación generará rentabilidad.

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

En el presente capítulo se desarrollará el análisis externo e interno de la industria del proyecto por medio de la herramienta PEST (tanto de Ecuador como de España) y de las cinco Fuerzas Porter.

2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1 Análisis Político

Tabla No 1: Análisis Entorno Político de Ecuador

Variable	Acuerdos Comerciales
Análisis	<p>El acuerdo comercial suscrito entre Ecuador y la Unión Europea, que entró en vigor el 1 de enero del 2017, beneficiará la exportación de la frutas hacia España, ya que el tratado <i>“asegura la liberación del 99,7% de la oferta agrícola exportable y el 100% de productos industriales ecuatorianos”</i> (Ministerio del Comercio Exterior).</p> <p>Según el Cronograma de Desgravación Otorgado a Ecuador, la partida 0810.90.40, correspondiente a Frutos de la pasión, carambolas y pitahayas, se encuentra exento de aranceles (Ministerio del Comercio Exterior). Con lo cual la exportación de la pitahaya roja es factible, ya que mantiene un arancel del 0% otorgado por el acuerdo multipartes.</p>
Calificación	Oportunidad
Variable	Requisitos de exportación
Análisis	<p>Existen varios requisitos para exportar productos hacia España; en primer lugar, es necesario que el exportador ecuatoriano cuente con los documentos oficiales tales como el Registro único de Contribuyentes (Ruc), Registro en el Banco Central del Ecuador para la firma electrónica (token), registro en el portal de ECUAPASS, Certificado de salud extendido por la Dirección Provincial de Salud (ya que la empresa produce alimentos), Obtención del certificado de origen, Declaración INTRASTAT; y</p>

	la contratación de un agente de aduana, con quien se realiza el proceso de desaduanización, transporte y el envío de la factura comercial, certificado fitosanitario y el packing list.
Calificación	Amenaza
Variable	Políticas de impulsión de la matriz productiva
Análisis	La industria manufacturera-alimenticia se beneficia a través de la normativa emitida por el gobierno central “ <i>Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-</i> .” (SENPLADES, 2012).
Calificación	Oportunidad

Tabla No 2: Análisis Entorno Político de España

Variable	Estabilidad Política
Análisis	La recuperación del PIB español ha sido en parte impulsada por el gobierno y las políticas impuestas; según el FMI, actualmente España es la catorceava economía del mundo (Expansión), y sus principales socios comerciales son miembros de la Unión Europea.
Calificación	Oportunidad
Variable	Acuerdos Comerciales
Análisis	España mantiene varios acuerdos comerciales con Ecuador, adicionales al nuevo TLC, entre ellos se encuentran el Programa de canje de deuda entre España y Ecuador, Convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y el patrimonio entre España y Ecuador, Convenio de Turismo y Acuerdo administrativo para la aplicación del convenio de seguridad social entre el Reino de España y la República de Ecuador (Proecuador, 2017).
Calificación	Oportunidad

Variable	Impuestos y Aranceles Especiales
Análisis	<p>Con la firma del tratado multipartes entre Ecuador y la UE, España se sujeta a los lineamientos negociados, con lo cual la pitahaya roja al ser de procedencia ecuatoriana ingresa con 0% de arancel al país Ibérico.</p> <p>El IVA aplicado a frutas, verduras, legumbres y cereales considerados productos naturales es del 4%; se aplica un IVA del 10% a todos los demás productos (Helpdesk), por lo cual la pitahaya roja tendría una tarifa acorde a las frutas.</p>
Calificación	Oportunidad
Variable	Regulaciones para la importación de productos
Análisis	<p>Los requisitos necesarios para importar productos bajo la partida 08109040, en la cual se encuentra la pitahaya roja son: Control de contaminantes en alimentos, Control de residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal, Control sanitario de productos alimenticios de origen no animal, Control fitosanitario y el correcto etiquetado de productos alimenticios. (<i>Helpdesk</i>)</p>
Calificación	Amenaza

2.1.2 Análisis Económico

Tabla No 3: Análisis Entorno Económico de Ecuador

Variable	Balanza comercial Ecuador-España
Análisis	<p>En el ANEXO No.1 se muestran las exportaciones ecuatorianas hacia España, las mismas han sido mayores a las importaciones españolas; solo en los años 2012 y 2014 se obtiene un déficit en la balanza comercial.</p>
Calificación	Oportunidad
Variable	Industria manufacturera
Análisis	<p>Hasta el año 2015 la industria manufacturera concentraba el 8,61% de las empresas a nivel nacional. (INEC, 2016)</p> <p>Según la encuesta realizada por el INEC-2008, del 21,84% de la producción industrial destinada a la exportación, el 32,52% lo</p>

	constituían la fabricación de productos alimenticios. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)
Calificación	Oportunidad
Variable	Composición del PIB de la Producción de alimentos
Análisis	El mayor peso lo manejan la elaboración de bebidas con un 16,3%, seguido por procesamiento de productos acuáticos con un 16,1%, y aportando con un 9,6% la categoría “otros”, en la cual se encuentra la elaboración de frutas envasadas (cortadas o en pulpa). (EKOS, 2015)
Calificación	Oportunidad
Variable	Productos Ecuatorianos potenciales para el mercado español
Análisis	Según datos de PROECUADOR, el mercado español se ha interesado en productos no tradicionales como las frutas frescas (exóticas), entre las que se encuentran frutas como la maracuyá, uvilla y pitahaya. Citando al portal PROECUADOR en su estudio de Frutas exóticas en España, menciona que las exportaciones de pitahaya en 2016 fueron de 6. 952 miles, el doble del 2015 (3.267 miles) y casi 6 veces más que en el 2014 (año del boom, en cual se empezó a introducir esta fruta en el mercado español), en el que se registró una exportación por 1.240 miles (PROECUADOR). En el ANEXO No.2 se visualiza los productos potenciales para el mercado español, en el cual se presenta la partida 0810.90 (frutas exóticas) con una valoración de estrella.
Calificación	Oportunidad
Variable	Principales productos exportados por el sector de Frutas no Tradicionales
Análisis	La pitahaya se considera una fruta no tradicional, y su exportación ha evolucionado desde hace 5 años. En el ANEXO No. 3 se muestra la exportación de pitahaya, que ocupa el cuarto puesto entre los principales productos no tradicionales; es así

	que, en el 2015 el ingreso de sus exportaciones fue 10 veces el ingreso obtenido en el 2011.
Calificación	Oportunidad
Variable	Principales destinos de las exportaciones de pitahaya de la matriz productiva
Análisis	Según el portal Trademap, Hong Kong fue el mayor importador de la partida 0810.90.40.00 (correspondiente a la pitahaya), se exportó 511.652 kg al país asiático. En el ANEXO No. 4 se puede relacionar las exportaciones hacia España, en el cual se aprecia que es uno de sus principales compradores; en el 2016 registró una cantidad adquirida de 20,925 kg.
Calificación	Oportunidad

Tabla No 4: Análisis Entorno Económico de España

Variable	PIB per cápita
Análisis	Según datos del Banco Mundial el PIB per cápita español hasta el 2015 fue de \$25.831,58. El PIB per cápita destinado al consumo de frutas en hogares españoles es de aproximadamente 99 kilos, y el gasto destinado a frutas frescas en el 2016 aumentó 7 euros per cápita. El gasto per cápita promedio destinado a “Otras frutas” en el 2016 fue de 11,57 euros, el nivel de gasto es similar entre las comunidades españolas, en las cuales destaca Madrid quien gasta 11,48 euros y seguido de Cataluña con 10,97 euros. (PROECUADOR, 2017)
Calificación	Oportunidad
Variable	Aporte de la industria al PIB
Análisis	Según MAPAMA, la industria de alimentación y bebidas es el primer sector industrial en España; su volumen de facturación supera los 93.300 millones de euros, lo que representa el 20,5% del total de las ventas nacionales, con lo cual se aporta a más del 2,4% del PIB nacional español. La industria alimenticia genera

	empleo para aproximadamente trescientas cincuenta y cuatro mil personas, el 20,2% del empleo industrial. (MAPAMA)
Calificación	Oportunidad
Variable	Importaciones españolas de frutas
Análisis	La importación española de frutas y hortalizas frescas creció un 20,4% en volumen y un 29% en valor en el primer cuatrimestre del 2016, en comparación con el mismo periodo de 2015, totalizando un millón de toneladas y 815,2 millones de euros, respectivamente, según datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria de España (Agronegocios, 2016).
Calificación	Oportunidad
Variable	Principales Países proveedores de la partida arancelaria: 080.10.90, correspondiente a frutos como la Pitahaya
Análisis	Ecuador es el cuarto exportador de frutos como la Pitahaya, con un valor de 557.89 mil euros, que equivale a 104.59 toneladas vendidas desde Ecuador. El principal exportador de esta fruta es Colombia, con el 24% de participación y con 1,894.74 miles de euros (PROECUADOR, 2017). En el ANEXO No.5 se muestran los principales socios proveedores de la partida 0810.90 hacia España.
Calificación	Oportunidad

2.1.3 Análisis Social

Tabla No 5: Análisis Entorno Social de Ecuador

Variable	Población
Análisis	La población ecuatoriana es de 16, 144,363 habitantes, con una superficie de 16, 144,363 km ² . En el Índice de desarrollo humano se ubica en el puesto 88/188 de las economías alrededor del mundo (Proecuador, 2017).

Calificación	Oportunidad
Variable	Actividades laborales
Análisis	Dentro de la industria manufacturera, la rama de la elaboración de productos alimenticios generaba 70.370 empleos, representando el 41,3% del mercado laboral en el sector. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)
Calificación	Oportunidad
Variable	Tendencia de consumo
Análisis	El 24,4 % de los gastos de consumo de los ecuatorianos se destina a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas. Frente a estos resultados la población rural destina el 32% de sus gastos en alimentación, mientras que la población urbana dedica el 22,6% en el mismo rubro (INEC, 2013).
Calificación	Oportunidad

Tabla No 6: Análisis Entorno Social de España

Variable	Población
Análisis	El Reino de España presenta una población de 48.563.476 habitantes (aproximadamente tres veces mayor a la población ecuatoriana), su superficie es de 505940 km ² (Proecuador, 2017). Su población se compone de un 86% de ciudadanos españoles y el 14% restante de extranjeros.
Calificación	Oportunidad
Variable	Tendencia al ahorro
Análisis	La población española tiene tendencia al ahorro en un aproximado del 6% de sus ingresos; buscan adquirir una vivienda como meta principal, mientras que en otros países europeos su ahorro es dedicado a sus hijos.
Calificación	Oportunidad
Variable	Hábito de Consumo de frutas
	Las personas que habitan en España tienen tendencia a productos de fácil uso y preparación; con respecto al consumo

Análisis	<p>de frutas, prefieren alimentos mínimamente procesados y listos para comer. Los consumidores españoles optan por adquirir las “frutas no tradicionales” en tiendas (como primera opción), seguido de supermercados y tiendas ambulantes, su preferencia está dada en relación al precio, ya que es más conveniente comprar en tiendas cercanas a sus domicilios, frente a hipermercados. (PROECUADOR, 2017)</p> <p>Actualmente se ha incrementado la demanda de snacks de frutas bajo la etiqueta on-the-go, es decir listos para llevar y consumir (PROECUADOR, 2017).</p>
Calificación	Oportunidad
Variable	Consumo Promedio de frutas
Análisis	<p>El consumo promedio de frutas y verduras a nivel nacional es de 183 gr/día, información que presenta el Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE). EL 76% del consumo anual de frutas no tradicionales se da a partir del segundo semestre de cada año, empezando en junio y culminando en diciembre. Según MAPAMA las comunidades que registran mayor consumo de frutas exóticas son Andalucía (17%), Madrid (15%), Cataluña (14%) y Valencia (11%), concentrando así, el 57% del consumo español de frutas no tradicionales; el volumen de consumo puede ser observado en el ANEXO 6. (PROECUADOR, 2017)</p>
Calificación	Oportunidad

2.1.4 Análisis Tecnológico

Tabla No 7: Análisis Entorno Tecnológico de Ecuador

Variable	Empresas Innovadoras por actividad económica
Análisis	<p>Según el INEC, en el año 2014, la industria manufacturera destinó \$85,06 millones en Investigación y Desarrollo, representando el 44,65% del gasto total nacional en I+D. Así mismo, en el periodo 2012-2014, del 54,52% de las empresas</p>

	más innovadoras, el 14,25% correspondieron al sector económico de manufactura. (INEC)
Calificación	Oportunidad
Variable	Tecnología en el cultivo
Análisis	Para el cultivo de la fruta se debe contar con suelo árido, ya que la pitahaya es una fruta de suelo seco. Es necesario el uso de sistema de riego, ya que la pitahaya tiene necesidad de riego de 3 veces por semana.
Calificación	Amenaza
Variable	Proceso Productivo
Análisis	Es necesario un cuarto frío monofásico, no es aceptable un trifásico (tres corrientes alternas), ya que pueden dañar la fruta con el cambio de temperatura.
Calificación	Amenaza

Tabla No 8: Análisis Entorno Tecnológico de España

Variable	Desarrollo de Innovación y tecnología alimentaria
Análisis	Se impulsa la innovación del sector de la alimentación para promover la salud, a través de Departamento de Innovación y Tecnología de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas y la Plataforma Food For Life Spain.
Calificación	Oportunidad
Variable	Implementación de herramientas digitales en la industria alimenticia
Análisis	La utilización de herramientas como el big data o el uso de robots ha cambiado el modelo tradicional de la industria alimenticia. La implementación de herramientas digitales en la industria ha reducido sus costos un 20%. (Expansión, 2017). Además, la utilización de robots de última generación en las fábricas 4.0, controlan la temperatura en las fábricas.
Calificación	Oportunidad
Variable	Tecnología necesaria para importación

Análisis	Según Fepex, el fuerte crecimiento de las importaciones de frutas puso en evidencia a España, la necesidad de reforzar la innovación tecnológica. (CESCE, 2016)
Calificación	Oportunidad

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

El código de Identificación Industrial Unificado (CIU), es C1030.12 (Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera); puede ser encontrado en el ANEXO No. 7. (INEC, 2012)

2.2.1 Nuevos Participantes (Barreras de entrada): Media

La inversión de capital requerida para realizar el proyecto de exportación puede ser la principal barrera de entrada para nuevos competidores, ya que es necesaria la implementación de infraestructura y tecnología adecuada para el proceso de exportación. Para poder ingresar con productos alimenticios hacia España es necesario cumplir con ciertos parámetros establecidos tanto por el país, como los establecidos por la Unión Europea.

La experiencia en la industria constituye una barrera de entrada, ya que existen países que han mantenido exportaciones constantes de pitahaya roja hacia España, en este sentido se puede argumentar que al ser nuevos exportadores se tiene desventaja frente a los conocimientos de empresas ya posicionadas.

2.2.2 Amenaza de los Sustitutos (y Complementos): Alta

La pitahaya roja ha logrado una gran demanda a nivel internacional, por sus beneficios y propiedades que ayudan a reducir problemas de salud y contribuyen con la sana alimentación de los consumidores. Las frutas que cumplen propiedades similares y ofrecen beneficios equivalentes son el Kiwi, la papaya,

la piña y el gel de Chía. Al tratarse de un snack saludable también tiene sustitutos indirectos como los snacks de semillas secas, hortalizas y tubérculos.

Como complementos se tiene a las frutillas, estas dos frutas van a la par en postres y ensaladas en los restaurantes gourmet de Europa, por su colorida combinación y por el contraste de sabores. También, se puede tomar como complementos a los jugos naturales e incluso el yogurt natural, en los cuales se bate la pitahaya roja como laxante.

2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores: Alta

Dentro del mercado de destino se considera que no hay una gran cantidad de clientes, debido a que en la configuración del mercado se encuentran los asentadores/distribuidores (empresas encargadas de adquirir los productos y distribuirlos en las cadenas minoristas y puntos de ventas); de esta forma se observa que no existe gran cantidad de clientes en el mercado, lo que crea un fuerte poder de negociación por parte de los compradores.

Adicionalmente, existe una asimetría de información en el mercado debido a que los llamados Asentadores manejan la red de contactos dentro del sistema de distribución para el consumo de frutas en España.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores: Media

La variedad de pitahaya roja se cultiva en varias provincias del país, siendo la principal zona de cultivo en el cantón Palora, provincia de Morona Santiago (PROEcuador, 2016). Existen varias empresas encargadas de servicios logísticos como transporte y almacenamiento, específicamente el 10,42% de empresas nacionales se dedican a estas actividades, por lo cual existe una gran oferta de proveedores de estos servicios. (INEC, 2017)

2.2.5 Intensidad de rivalidad: Alta

Los países con mayor exportación de pitahaya roja a nivel mundial son: Vietnam, Israel, Ecuador México, Nicaragua y Guatemala (PROEcuador, 2016).

Colombia ha sido precursor de la exportación de pitahaya en rodajas, enfocándose principalmente en el mercado estadounidense, al cual exporta alrededor de 150 toneladas anuales, representadas en más de un millón de dólares y expandiendo su oferta exportable a países de la Unión Europea. (MAINAGRICULTURA)

Actualmente Colombia importa pitahaya roja desde Ecuador para poder cumplir con su cuota de venta convenida con los mercados internacionales; al manejar el peso colombiano como moneda oficial (volviéndolo más competitivo), es necesario implementar estrategias que superen al mercado colombiano por medio de la calidad y diversificación.

A nivel nacional en el 2015, se registraron exportaciones de pitahaya (amarilla y roja) con la participación de once empresas entre pequeñas y medianas; las principales exportadoras fueron: Mm&company Exportadores S.A, Agrícola Pitahaya Cía. Ltda., SBD Cía. Ltda.; cuyas exportaciones se dirigen a mercados como Singapur, Hong Kong, Países Bajos, Canadá (PROECUADOR, 2016). Por otra parte, la única empresa que exportó hacia el mercado europeo fue PRODUTANKAY CIA. LTDA, enfocándose en el Reino Unido y Alemania, sumada a esta empresa se encuentra la mayor asociación de productores de pitahaya ecuatoriana, ASOPITAHAYA.

2.2.6 Matriz EFE

De acuerdo a la matriz de Evaluación de Factores Externos (Ver ANEXO No. 8), se puede establecer las oportunidades y amenazas que pueden afectar el proyecto. El resultado es de 3,3, que es superior a la media de 2,5, con lo cual se puede decir que el proyecto aprovechará y responde eficientemente a las oportunidades existentes y que es posible manejar las amenazas por medio de estrategias.

2.3 Conclusiones

2.3.1 Análisis de los entornos

- En el ámbito político, actualmente se cuenta con una ventaja por medio del TLC firmado con la EU, el cual permite que los productos ecuatorianos ingresen con 0% de aranceles y tengan mayor competitividad en el mercado internacional.
- Las importaciones de España, especialmente de frutas no tradicionales, son una oportunidad para el ingreso de la pitahaya roja al mercado.
- Los hábitos de consumo de las personas que habitan en España se han enfocado en el consumo de snacks frutales. Esta información ayuda a corroborar que la presentación de la pitahaya roja en rodajas tendrá gran aceptación en el público, pues está destinado al consumo inmediato.
- En el ámbito tecnológico, el desarrollo de la matriz productiva en el país es uno de los objetivos primordiales; con el proyecto se cumple uno de los ejes de matriz productiva, que es la exportación por parte de nuevas empresas.

2.3.2 Análisis Cinco Fuerzas Porter

- Las barreras de entrada son altas para el ingreso de nuevos participantes, ya que para realizar el proyecto se necesita de una inversión alta y de conocimiento de la industria, lo cual aún es escaso en el país, ya que la pitahaya roja aun es una fruta de tratamiento nuevo.
- En términos generales existen frutas que pueden brindar los mismos beneficios, y que podría ser sustituida por frutas o snacks saludables de otra procedencia.
- Los clientes en el mercado español son principalmente supermercados, tiendas de frutas y mercados; para poder llegar a ellos se necesita conocer los canales de distribución y adquisición en el país, que se lo hace comúnmente por medio de asentadores.
- Con respecto a los proveedores existe un bajo volumen de cultivo en el país, el cual no satisface la demanda internacional; los proveedores tienen

poder de negociación media, pues pueden elegir a que empresa venden su fruto o exportarla directamente.

- Se puede concluir que existe un fuerte número de competidores extranjeros que producen y exportan grandes volúmenes de la “dragon fruit”; además, las empresas exportadoras nacionales de pitahaya (amarilla o roja) buscan llegar al mercado europeo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Investigación Cualitativa

Entrevista a potenciales Clientes

Se realizaron dos entrevistas a potenciales clientes, los mismos se encuentran viviendo en España, por lo cual fue necesario adaptarse a su horario y realizar las entrevistas según el tiempo que destinaron cada uno para las mismas.

Objetivo: Obtener información de directivos en compras de frutas tropicales de procedencia latina.

Tabla No 9: Entrevista Posible Cliente I

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	MBA Stalin Endara
Ocupación:	Propietario de la empresa Zorson Group.
Nacionalidad:	Ecuatoriana-Española

Resultados obtenidos: El Sr. Stalin Endara es propietario de la empresa Zorson Group, cuya actividad es la importación y venta de productos a cadenas españolas. La entrevista fue realizada vía skype y los principales resultados sobre la industria, producto y otras variables se presentan a continuación.

- Manifestó que el mercado español es mucho más exigente con respecto a la calidad de los productos que ingresan a sus fronteras. Es así, que el Sr. Stalin en su trayectoria ha podido determinar que el producto ecuatoriano aún no cumple con los parámetros de calidad necesarios para ingresar a España y los precios ecuatorianos son superiores a los de sus competidores.
- Adicionalmente, comentó que los empresarios ecuatorianos prefieren vender sus productos a Estados Unidos frente a países europeos ya que las ventas al país norteamericano generan mayores ingresos que los percibidos desde Europa.

- En lo que concierne a los competidores de Ecuador, explicó que Colombia y Perú son los principales referentes de exportaciones de frutas exóticas como la guanábana, la granadilla y la pitahaya.
- Con respecto a la pitahaya roja, el posible cliente mencionó que la “red dragon fruit” ecuatoriana no es competitiva en precios, pero podría llegar a serlo por medio de su calidad.

Tabla No 10: Entrevista Posible Cliente II

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Sr. Rafael Bravo Navarro
Ocupación:	Director de compras en Fruits CMR S.A
Nacionalidad:	Española

Resultados obtenidos: El posible cliente seleccionado es un primer actor en la compra de fruta tropical en España, es el director de compras de fruta tropicales de CMR Group. El objetivo de la empresa es la comercialización de productos hortofrutícolas a través de sus propios puntos de venta. La entrevista fue realizada mediante vía telefónica, a continuación se presenta información relevante obtenida del conversatorio con el experto.

- Manifestó que el contacto con empresarios y productores latinos es muy reducido ya que existen intermediarios que llevan las frutas desde el origen hasta CMR.
- Mencionó que CMR acuerda condiciones de calidad y cantidad del producto que será distribuido en cada ciudad de España en la que se encuentre su punto de venta, y el Jefe de compras supervisa que el cargamento corresponda con lo negociado. Tras esto, el gerente de sección (gerente de frutas tropicales) pone en percha la fruta, si no es vendida en una semana, el producto sale de circulación de sus diferentes puntos de venta.
- Como directivo de compras de fruta tropical le interesaría adquirir alrededor de 5 toneladas de pitahaya roja por mes, pero espera que se pueda cumplir con lo solicitado, ya que tiene experiencia con ciertos productos de procedencia latina, que al inicio cumplían con su

compromiso, pero al pasar el tiempo dejaban de enviar la cantidad de producto acordada.

Entrevista a Expertos

Se realizaron entrevistas vía skype y al acudir personalmente a las instalaciones en las que los expertos trabajan y han ejercido su carrera profesional.

Objetivo: Obtener información de la producción y tratamiento del cultivo de la planta de pitahaya roja.

Tabla No 11: Entrevista a Experto I

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Sr. Solórzano
Ocupación:	Técnico de cultivo de la "Hacienda el Ocaso"
Localidad:	Portoviejo-Manabí

Resultados obtenidos: El experto que colaboró con la entrevista es el técnico de cultivo de pitahaya de la Hacienda el Ocaso, ubicada en el Cantón Rocafuerte, vía Tosagua. La hacienda cuenta con 5,4 hectáreas de producción de pitahaya roja, 2 hectáreas de 4 meses de pitahaya amarilla y una nueva media hectárea de roja. Los puntos más importantes de la reunión fueron los siguientes:

- El técnico explicó el proceso de producción y mantenimiento de la pitahaya roja, la cual se siembra en suelos áridos y se riega tres veces por semana (4 litros por cada planta en verano).
- Para poder comercializar la fruta es necesario realizar su cosecha tras un año y medio; cada poste contiene dos plantas y arroja aproximadamente 150 frutas al año.
- Su mayor producción se da en los meses de invierno (enero, febrero y marzo), en estos meses no se utiliza tanto abono y no necesita riego; los meses en los que se produce menor cantidad son en el verano, en los cuales las plantas necesitan tratamiento y mayor cantidad de abono orgánico. El fertilizante que utilizan es orgánico, de procedencia vacuna y aviar; casi no se utiliza abono químico a excepción de una vez por año.
- El proceso de cosecha es manual, los empleados utilizan guantes y seleccionan la fruta según el requerimiento del cliente, es decir el peso

específico para el mercado destino. El peso de cada pitahaya es de 350 gr a 850gr, el promedio es de 500gr a 700gr. El proceso de exportación dura 2 días, desde la selección hasta su embalaje.

- Como amenazas, el experto mencionó que uno de los inconvenientes para la exportación, sobre todo hacia Europa, es el tamaño de la fruta; ya que este mercado prefiere la pitahaya más pequeña de 300 a 320 gr.

Objetivo: Determinar información acerca de la comercialización de la pitahaya roja, los principales retos y oportunidades en el mercado internacional y cómo emprender un negocio de exportación.

Tabla No 12: Entrevista experto II

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Srta. Marilyn Montenegro
Ocupación:	Presidenta de la empresa AMAZONICFRESH S.A.
Localidad:	Quito-Pichincha

Resultados obtenidos: La empresaria seleccionada como experta, ha formado su carrera en la compañía exportadora AMAZONICFRESH, la cual tiene sus oficinas administrativas en Quito y sus instalaciones operativas y acopio en Morona Santiago. La entrevista se realizó personalmente en las oficinas de la empresa y se obtuvo información que aportó significativamente al proyecto.

- La experta comentó que el principal problema de los exportadores es la baja producción de la pitahaya ya que no abastece la demanda internacional. Por otra parte, los agricultores no producen frutas con calidad de exportación con lo cual dificulta ser competidores en el mercado externo.
- Con respecto a sus competidores, mencionó que nacionalmente existe una gran cantidad de rivales, pero que cada uno atiende a mercados diferentes; sobre los principales competidores internacionales mencionó a Colombia, pero recalcó que la pitahaya colombiana tiene desventaja frente a la ecuatoriana, ya que su forma es alargada y espinosa, mientras que la nacional es de forma redonda y tiene una textura atractiva para el consumidor.

- La experta recomendó que el transporte a utilizarse para la exportación de esta fruta debe ser aéreo, ya que la pitahaya no resiste el tránsito marítimo y el producto se dañaría.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

Objetivo General: Identificar la aceptación de la pitahaya roja en el mercado español y conocer gustos y preferencias del consumidor.

Objetivos específicos:

1. Identificar las características o beneficios esperados del producto.
2. Determinar el precio percibido como justo por parte del consumidor.
3. Identificar el canal de consumo adecuado para este tipo de producto.
4. Conocer cuáles son los medios de comunicación idóneos para entregar información del producto al cliente.

Metodología: Se realizaron 14 encuestas a personas que habitan en España de género femenino y masculino, entre 15 a 45 años de acuerdo a la segmentación del mercado.

Resultados Obtenidos:

- ❖ Con respecto a las características o beneficios esperados del producto por parte de los consumidores, los principales fueron los beneficios para la salud y calidad de la fruta; la presentación del producto es el atributo menos importante según los encuestados. De las 14 personas encuestadas, 13 respondieron que prefieren consumir la fruta en su estado natural y la mayoría prefiere que su presentación sea empacada al vacío.
- ❖ Con respecto al precio se realizó el modelo Van Westendorp para obtener el precio óptimo de venta.

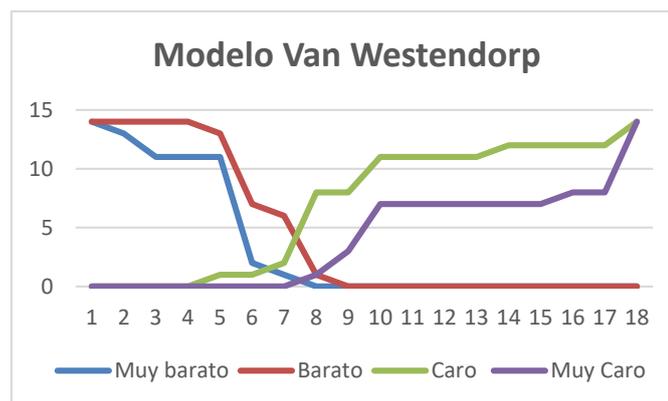


Figura No.3: Modelo Van Westendorp

El precio en el que se debería vender la fruta es de 7,5 euros, los cuales se obtienen del cruce de los precios “muy barato” y “muy caro”, y se encuentra en el precio de promedio del mercado que es 7,5 euros. Los otros puntos son variaciones del mercado. Adicionalmente, el promedio del precio justo obtenido de las encuestas es 5,07 euros; también se realizó una regresión que puede ser observada en el Anexo No. 9, relacionando las preguntas del intercepto de edad con el precio justo que debería tener el producto, se determinó que el precio justo que elegirían las personas de 45-55 años (intercepto de edad 50) sería de 5 euros.

- ❖ Sobre los canales de distribución elegidos se realizó tablas de contingencia, en el Anexo No. 10 se muestra que el 80% del género femenino prefiere adquirir sus frutas directamente al agricultor o productor y que el 20% prefiere hacerlo en canales de distribución, por otro lado, el 75% de las personas de género masculino prefieren adquirir sus frutos en canales de distribución, frente a un 25% directamente al productor. La encuesta también mostró que los principales canales para la adquisición de fruta según la mayoría de los encuestados son las fruterías y los supermercados.
- ❖ A través de la encuesta se pudo conocer que el principal medio de comunicación que se utiliza para conocer sobre nuevos productos es el internet. Adicional, diez de los catorce encuestados respondieron que les gustaría obtener descuentos por la compra de la fruta directamente en el punto de venta.

La encuesta con las preguntas realizadas se visualiza en el Anexo No 11.

3.1.3 Conclusiones del Análisis del Cliente

1. Con la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo relacionar la preferencia de consumo de la fruta y el precio óptimo que el cliente está dispuesto a pagar. Se mencionó que la calidad de la fruta es el principal atributo que atrae a los consumidores y acorde al mercado estarían dispuestos a pagar 9 euros el kilo de la fruta; y que el precio de compra de la fruta (materia prima) a nivel nacional sería de en 2 dólares/kilo.
2. El consumo de la fruta es un punto importante, ya que aún existen posibles consumidores que no conocen la fruta (pitahaya roja) y que su hábito de consumo es bajo.
3. Una oportunidad encontrada tras el análisis cuantitativo, son los atributos que perciben los consumidores como los beneficios para la salud (fruta saludable, laxante, entre otros atributos).
4. La presentación de la fruta (pitahaya en rodajas) se encuentra relacionada con la tendencia on-the-go, pues se consumiría como “snack saludable”. Aun así, los consumidores prefieren consumir la fruta en su estado natural, por lo cual se necesita impulsar el producto con la idea de que su consumo será más fácil en la presentación de rodajas.
5. El precio óptimo de venta según el modelo Van Westendorp sería de 7- 7,5 euros, el cual se relaciona con el precio de venta que el “posible cliente” estaría dispuesto a pagar.
6. Por otro lado, los clientes del proyecto son los distribuidores quienes colocarían el producto en los distintos puntos de venta; entre los principales seleccionados por los encuestados están las fruterías y supermercados.
7. Para poder promocionar el producto será necesaria la comunicación directa con los clientes, los cuales se encargarán de realizar la publicidad interna y la impulsión de la “Red Dragon”.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo al análisis externo realizado, se pudo observar que el mercado español es atractivo para el proyecto, ya que se encontraron varias oportunidades como el acuerdo multilaterales y el incremento de las exportaciones de pitahaya hacia España, es así que, en el 2016 los ingresos por exportación del fruto fueron de 6,952 miles de dólares, casi 6 veces más que en el 2014, año en el que se obtuvieron ingresos por 1,240 miles de dólares. Adicionalmente, las importaciones de frutas exóticas han aumentado por parte de España; con lo cual se puede corroborar la oportunidad de ingreso al mercado. Adicional, España es el segundo consumidor de fruta y verdura a nivel mundial, con 178 kilos/habitante, según los estudios presentados por EAE Business School (EAE Business School, 2015).

La presentación de la pitahaya roja en rodajas se relaciona con los hábitos de consumo de las personas que viven en España, pues la tendencia “*on-the-go*” muestra como las personas prefieren adquirir snacks saludables a base de frutas, verduras o granos, y que sean fáciles de encontrar y consumir; por lo cual esta presentación se acopla a las necesidades de los consumidores.

A través del análisis de las Cinco Fuerzas Porter, se pudo conocer que el mercado es muy amplio y que pueden ingresar varios competidores, entre ellos algunos ya posicionados como Madagascar, Colombia, Malasia y Vietnam, los cuales se presentan como rivales fuertes en el mercado. Según el portal Trademap las cantidades de frutas en kilos, pertenecientes a la partida 08.10.090.40 exportadas hacia España hasta el 2016 fueron: 191.434 kg, 123.814 kg, 46.296kg y 37.817 kg respectivamente (Trademap); en contraste con Ecuador que se ha ido posicionando como uno de los principales exportadores de frutas exóticas, cuyo volumen de venta hasta el 2016 fue de 36.417 kg, esta cantidad exportada es un indicador de competitividad dentro del mercado ibérico. A pesar de la concentración de varios competidores, existe oportunidad de ingreso al mercado, ya que las cualidades que presenta la pitahaya roja ecuatoriana son el principal valor agregado; como lo han mencionado los expertos, los clientes prefieren la pitahaya nacional ya que tiene contextura redonda y no alargada como la que presentan otros países. Así

mismo, la pulpa es de textura y color agradable a la vista y se complementará con la presentación innovadora que se ofertará a los clientes; si bien es cierto la mayoría de exportaciones de fruta son en su estado natural, el presentar un producto elaborado y listo para el consumo inmediato, genera la diferenciación de la fruta en el mercado.

Por otro lado, con el análisis del cliente realizado a cierta población que habita en España, se pudo obtener información sobre los gustos y preferencias de los consumidores, con lo cual se podrá implementar estrategias para el marketing mix del proyecto. La encuesta mostró que los atributos de la fruta que consideran importantes los consumidores son los beneficios para la salud como la reducción de enfermedades degenerativas, cardiovasculares, el cáncer y su uso frecuente como laxante. Se conoce que los consumidores prefieren adquirir los productos en fruterías o supermercados, con lo cual el principal canal de distribución serían las tiendas cercanas en las cuales las personas puedan comprar la pitahaya roja en rodajas lista para su alimentación. Es importante recalcar que los clientes principales serán los intermediarios, comúnmente conocidos como asentadores en España; empresas dedicadas a importar productos de otros países y de proveer a las grandes cadenas. El producto será vendido como genérico, es decir no ira con empaque personalizado, ni logotipo de la empresa, pues los clientes (distribuidores) se encargaran de re etiquetar y de poner su propio diseño para la presentación y venta del producto al público.

También se pudo obtener el precio justo que los consumidores estarían dispuestos a pagar que es 5,10 euros y el precio que el cliente está dispuesto pagar que es de 8 euros, el cual se relaciona con el modelo de precios Van Westendorp que dio como resultado un precio óptimo de 7-7,5 euros.

Con los resultados obtenidos de los diferentes análisis, se puede concluir que el plan de negocios de exportación de pitahaya roja en rodajas hacia España es viable y mantiene varios puntos a su favor.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing ayudará a conseguir los objetivos comerciales de la empresa, por lo cual la estrategia seleccionada es la diferenciación, ya que el producto se va a comercializar en España en una presentación innovadora y destacando los atributos de la pitahaya roja.

La presentación de la fruta será en rodajas, con lo cual su consumo será más fácil y práctico para los clientes. La factibilidad de conseguir snacks de frutas listos para su consumo, son valores agregados que presenta el producto, además de su exótico sabor y tratamiento de conserva.

La estrategia de posicionamiento para el producto será “Más por más”, se introducirá la fruta en el mercado español con un valor superior al de su competencia. La estrategia fue seleccionada tras analizar los precios referenciales de comercialización en España, y los atributos y beneficios que presenta el producto.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

Para poder internacionalizar una empresa o un negocio se puede utilizar diferentes mecanismos, entre los principales: la exportación, filiales comerciales, joint venture e inversiones conjuntas. (EAE)

La estrategia de internacionalización escogida para la realización del presente proyecto es la exportación directa, ya que genera mayores ventajas para el negocio.

Se optó por seleccionar la estrategia de adaptación como estrategia de marketing internacional, que consiste en que el producto se adecúe y responda a las necesidades del mercado español. Al ser exportador de pitahaya roja en rodajas se reduce costos de implementación de fábricas en el extranjero y costos de mano de obra, cuyo valor es superior al de la mano de obra ecuatoriana. El proceso de exportación y comercialización del producto empezará con la elaboración de este en el territorio nacional y su venta se enfocará en diferentes intermediarios o distribuidores localizados en España, quienes se encargarán de

la venta de la fruta en los diferentes puntos de comercialización como fruterías, supermercados, etc.

5.1.2 Mercado Objetivo

Con los datos obtenidos de la investigación cuantitativa se pudo conocer el mercado al cual estará destinado el producto “Red Dragon”. El conjunto de posibles consumidores está compuesto de manera equilibrada por hombres y mujeres de entre 15 y 45 años; el consumidor final de la fruta sería un 70% del colectivo español y el 30% restante de otras nacionalidades que estén dispuestos a adquirir el producto.

Tabla No 13: Mercado Objetivo

Segmentación	Descripción
Geográfica	País: España
Demográfica	Población España: 46.557.008
	Población España por edad 15 y 45 años: 18.101.573, representa el 39% de la población española.
	Población Madrid: 2608788.
Psicográfica	Estilo de vida: orientados al cambio
	Actitudes: Innovador
	Valores: precio es un factor decisivo.
Conductual	Frecuencia de consumo: el 47% de las mujeres consumen fruta fresca varias veces al día, con respecto a los hombres, el 38% de ellos consume frutas diariamente.

Tomado de: (INE, 2016), (El Mundo, 2016)

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer un producto en presentación diferente y de sabor único que contiene la Pitahaya roja. Adicionalmente, se mantendrá las características naturales de la fruta, como su sabor, contextura, aroma y color; para que el consumidor final pueda apreciarlas en su totalidad.

La propuesta de valor adecuada para el negocio se encontrará al relacionar los deferentes elementos del negocio a través del Modelo Canvas.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La estrategia seleccionada para el desarrollo del producto en mercados internacionales fue a través de la Matriz de Ansoff, con la cual se determinó que la estrategia de desarrollo de nuevos productos es idónea para el plan de negocio, ya que la misma incluye la modificación del producto para satisfacer las necesidades de los consumidores.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos se identifica con el producto de la empresa, pues la presentación de la Red Dragón la convierte en un Producto Nuevo que se comercializará en un Mercado Actual, ya que la pitahaya roja mantiene exportaciones hacia el país europeo.

Tabla No 15: Matriz Ansoff

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

5.2.1.1 Características del Producto

La Pitahaya roja conocida también como pitaya, fruta del dragón, warakko, entre otros nombres, es una fruta de la familia cactácea. Su forma es ovalada y tiene espinas en su exterior, su color externo es rojo-rosa e internamente mantiene su pulpa blanca con semillas negras. (Ecoagricultor)



Figura No.6: Pitahaya Roja
Tomado de: (Imágenes Google)

El producto es un bien no duradero, por lo cual su consumo debe ser inmediato; la Red Dragón tendrá una duración de máximo dos meses en congeladores.

Atributos

Las cualidades nutritivas de la pitahaya roja tienen varias aplicaciones como: reducción de enfermedades degenerativas, resistencia a infecciones, formación de colágeno para los huesos, reduce el riesgo de padecer infarto cerebral y cardiaco y ayuda en la digestión al ser un laxante natural. (Ecoagricultor)

Tabla No 16: Composición nutricional de la pitahaya roja

PITAHAYA ROJA					
Valor energético	54 kcal	Proteína	1,5 g	Vitamina A	5 ug
Grasa	0,4 g	Fibra cruda	0,6 g	Vitamina C	25 mg
Carbohidratos	10 g	Fósforo	26 mg	Niacina	0,36 mg

Tomado de: (Propiedades curativas)

5.2.1.2 Branding

La marca comercial de la Pitahaya Roja en rodajas será “RED DRAGON PITAHAYA” (en español la fruta del dragón), que es el nombre internacional con el que comúnmente se conoce a esta fruta. La representación de la marca será por medio de un Imagotipo, que es la unión entre el logotipo y el isotipo. Por una parte, el logotipo está representado por la marca (nombre de la fruta) en color verde, semejando así la cáscara de la fruta. Por otro lado, el isotipo tiene forma circular como el de la pitahaya y es de color rosa intenso; resaltan las hojas rosas que representa la cascara de la fruta y el icono del isotipo que es un dragón color rosa intenso el cual une los componentes de “Red Dragón”.



Figura No.7: Imagotipo de la empresa

5.2.1.3 Empaque

El empaquetado implica el diseño y la producción del envase o la envoltura de un artículo (Kotler, 2017, pág. 210). La fruta será empacada en bandeja plástica, esta decisión fue tomada tras los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, en la cual la segunda opción elegida como presentación de envase es bandeja plástica. La bandeja mantendrá una presentación de 500gr de rodajas de pitahaya roja (contenido de pitahayas de entre 450gr a 800 gr), sus dimensiones son 18x15x8. El empaque no presentará el logo de la empresa, ni su etiqueta, ya que se comercializará como genérico, es decir el cliente podrá colocar la fruta en su propio empaque y con los diseños de la marca de su organización.



Figura No.8: Empaque del producto

5.2.1.4 Etiqueta y Embalaje

HECHO EN ECUADOR	
Dimensiones del Producto	1 Bandeja/500gr
Calorías	54
Grasa	0,4 gr
Proteína	1,5 gr
Fósforo	26 mg
Niacina	0,36 mg
El producto debe ser conservado en refrigeración (No congelar)	
Distribuido por Agr&Trade Cía. Ltda., Guayaquil-Ecuador	
	
Esta caja contiene:	
Cantidad: 18 bandejas	
Peso: 9 kilogramos	

Figura No.9: Etiqueta del producto

La etiqueta cumplirá con las normativas que exige España para que el producto pueda ingresar a sus fronteras. Adicional, se colocará: el país de origen, nutrientes e ingredientes de la fruta, peso, condiciones para su conservación y ciertas especificaciones en cada caja que conlleve los productos.

El embalaje se realizará en cajas de cartón (empaque secundario), cumpliendo con las certificaciones correspondientes para la exportación de carga perecedera hacia España; este embalaje fue seleccionado ya que es una de las opciones más comunes para exportar mercancías según Proecuador. Se enviarán 111 cajas, cada una contendrá 18 bandejas plásticas totalmente selladas, 6 en la parte inferior, 6 en el centro y 6 en la superior, con una separación de cartón entre un piso y otro, para perdurar el estado de los productos; su contenido interno sería de 9 kilos de fruta. Las dimensiones de las cajas serán de 45x36x24, su diseño será simple y llevará el logo de la Red Dragón, así mismo, se incluirán las etiquetas con las especificaciones de su contenido interno.



Figura No.10: Embalaje del producto

Se utilizará tres pallets de medidas 120x100x14 cm cada uno; los pallets representan el empaque terciario. Cada pallet estará formado por 6 filas de 6 cajas del producto cada uno, es decir 36 cajas por pallet. Los pallets tendrán una altura final de 108 cm. y la mercadería se exportará como carga consolidada.

5.2.1.5 Soporte

El servicio de apoyo post-venta que se brindará a los clientes será a través de comunicación directa, mediante llamadas telefónicas, tras el arribo de la mercadería en España, con lo cual se conocerá quejas y manejo de productos dañados. Todas las quejas serán anexadas en archivos de cada cliente, para la

mejora continua del producto y desarrollar diferentes estrategias de satisfacción de este usuario.

Al ser un producto perecible, se mantendrá seguimiento conjuntamente con el cliente desde el envío hasta la llegada del mismo. Los clientes podrán incluir un resumen con el estado de su producto, sus recomendaciones y si se encuentran satisfechos con su adquisición.

5.2.2 Precio

El precio de venta de la bandeja de Red Dragon (presentación 500 gr) para los intermediarios será de 4,25 euros; se obtendrá un margen de utilidad del 75% sobre el costo de venta del producto que es de \$3,14 según el análisis financiero realizado. El margen de utilidad se percibe al realizar el tipo de cambio, ya que el cliente cancelará en euros y será necesario calcular su respectivo valor en dólares para conocer las ganancias. Se estableció el precio de 4,25 euros tomando en cuenta el precio justo percibido por los encuestados que está establecido entre 4-6 euros, y al relacionarse con los gastos en los que se incurrirá para su exportación, como lo es el transporte aéreo y gastos operativos, rubros que deben ser cubiertos mensualmente para poder comercializar el producto.

5.2.2.1 Costo de venta

Tabla No. 17: Conformación del costo unitario de materia prima.

Materia prima directa	Insumo Unidad (Kg)	Costo unitario(kg ó unidades)	Cant unidades por paquete	Cant de kg x paquete	Costo total de insumo
Pitahaya roja fresca	0,5	\$ 1,05	500	1	\$ 1,0500
Ácido cítrico	2	\$ 0,004	2	1	\$ 0,0035
Empaque	1	\$ 0,28	1	1	\$ 0,2800
	Insumo Unidad	Costo unitario(kg ó unidades)	Cant unidades por paquete	Cant de kg x paquete	Costo total de insumo
Plástico para termo sellado		\$ 0,0053	1		\$ 0,0053
Embalaje (caja de carton) y etiquetado		\$ 0,09	1		\$ 0,0944
Costo de materia prima x paquete					\$1,43

Entre los costos y gastos en los que se incurrirá se encuentra la materia prima, que es la adquisición de la fruta a los diferentes proveedores, la etiqueta, envase y empaque; así como todos los gastos generales, entre otros.

El costo unitario de materia prima está conformado por la materia prima directa: la fruta (pitahaya roja), el perseverante (ácido cítrico) y el empaque (bandeja plástica); y la materia prima indirecta: plástico para termo sellado y el embalaje. Cabe recalcar que el costo del embalaje es de \$1,7 la caja, este precio se divide para las 18 bandejas que conllevará, de esta manera se obtiene el costo unitario. El costo de venta de la Red Dragon será de \$3,14, el cual se determinó calculando el costo unitario de materia prima y los gastos en los que se incurre para la elaboración del producto, los cuales se describen en el plan financiero.

5.2.2.2 Estrategia de Precios

“Fijación de precios por valor agregado consiste en ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía cobrar precios más elevados”. (Kotler, 2017, pág. 267)

Se eligió la estrategia de Fijación de precios por valor agregado basada en el cliente, ya que se pretende ofrecer un producto que ya es conocido en el mercado español (pitahaya roja), pero en una presentación diferente. La Red Dragón al presentarse en rodajas, facilita su consumo y mantiene su sabor, textura y propiedades nutritivas.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia escogida es la fijación de precios por descremado por medio de la percepción de buen valor, ya que el producto presenta características nuevas en el mercado; si bien es cierto se puede exportar la fruta en su estado natural y realizar el proceso de corte en rodajas en España, el realizar este proceso desde Ecuador genera valor agregado al cliente, ya que reduce tiempos de operaciones y facilita su distribución. En base al sustento presentado, el precio de la Red Dragon será mayor al de sus competidores para captar mayores ingresos y a medida que el producto se adapte en el mercado se estandarizará un precio consistente con las necesidades del cliente y los objetivos de la empresa.

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

Se utilizará la estrategia de fijación de precios internacional como estrategia de ajuste, ya que como se menciona en el libro Fundamentos de Marketing: *“Las compañías que venden sus productos internacionalmente deben decidir qué precios cobrarán en los distintos países que operan”* (Kotler, 2017, pág. 287). Esta estrategia ayudará a cumplir uno de los objetivos de la empresa, que es realizar ventas en países vecinos a España, por lo cual es necesario adaptar el precio según el mercado en el que se comercialice la Red Dragon.

5.2.3 Plaza

La empresa realizará la comercialización de la fruta por medio de intermediarios como mayoristas y distribuidores. Se realizarán alianzas estratégicas con empresas especializadas en la distribución y apertura de nuevos productos en el mercado español.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se estableció como estrategia la distribución selectiva: *“Recurrir a dos o más intermediarios (aunque no a todos) que estén dispuestos a distribuir los productos de la compañía.”* (Kotler, 2017, pág. 313). Con esta estrategia será posible establecer relaciones con los distribuidores y mayoristas que tengan conocimiento de colocación de nuevos productos y de cobertura en el mercado español, para promocionar y mejorar las ventas de la Red Dragón.

5.2.3.2 Puntos de venta

No se mantendrá un punto de venta directo a los consumidores, pero los lugares preferidos para la adquisición de la Red Dragón según la investigación cuantitativa, fueron las fruterías y supermercados localizados en los barrios de cada ciudad española.

5.2.3.3 Tipos de canal

La comercialización de la Red Dragon se realizará a través del sistema de marketing vertical contractual *“Sistema de marketing vertical donde compañías independientes localizadas en diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante la firma de contratos.”* (Kotler, 2017, pág. 305).

Se seleccionó el VMS contractual por medio del tipo de canal indirecto y largo, ya que intervienen cuatro niveles de intermediarios para que el producto llegue hasta el consumidor final desde el productor (exportador). El canal indirecto estará conformado por: productor, importador, distribuidor/asentador, mayoristas, fruterías/supermercados, hasta llegar al consumidor final; la estructura del canal de distribución será descrita a continuación.

5.2.3.4 Estructura del canal de distribución



Figura No.11: Estructura del canal de distribución proveedor-cliente

El canal de distribución desde la empresa hasta el cliente es de dos niveles, ya que el cliente se encargará de re etiquetar la fruta bajo el diseño y marca de su empresa; es decir Agr&Trade cumple su objetivo de venta hasta que llegue al importador, y este realizará los cambios que considere acorde para su apropiada distribución.

El número de niveles de canal de distribución para la comercialización de la Red Dragon es de 4 intermediarios, empezando por el nivel canal 0 (productor/exportador) hasta finalmente el consumidor que pueda adquirir la fruta en su punto de venta preferido como: fruterías, supermercados, etc.



Figura No.12: Estructura del canal de distribución productor-consumidor final

Por otra parte, para que el consumidor pueda adquirir el producto, se requiere de varios intermediarios; a partir del nivel 3 (distribuidor) existen varias empresas que comercializan con ciertos mayoristas y están claramente identificados, estos a su vez venden a sus respectivos clientes (mayoristas- nivel 4), los cuales proveerán el producto a los puntos de venta de preferencia por el consumidor.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional seleccionada para el producto será de empuje (push): *“la compañía “impulsa” el producto hacia los distribuidores quienes, a su vez, lo “impulsan” hacia los consumidores.”* (Kotler, 2017, pág. 374). Esta estrategia de distribución es indirecta, pues la publicidad se realizará a través de los intermediarios, quienes mantendrán contacto con el consumidor final. Es decir la empresa se encarga de enviar la fruta lista en rodajas, pero la empresa que adquiera el producto, en este caso Zorson Group, puede realizar sus propias campañas de promoción y publicidad para la venta de la pitahaya roja en los diferentes puntos de venta.

5.2.4.2 Publicidad

“Su función es la de ayudar a comunicar la propuesta de valor de la marca a los clientes meta.” (Kotler, 2017, pág. 375). Se utilizará la publicidad informativa, ya que al ser un “producto nuevo en el mercado”, es necesario comunicar al cliente el valor de la Red Dragón, así como establecer la marca de la fruta para los clientes meta (importadores/ distribuidores). Los aspectos más importantes que se deben recalcar para la propuesta de publicidad son los beneficios para la salud de los consumidores, resaltar el sabor de una fruta distinta y exótica y sobreponer la imagen atractiva que tiene la pitahaya roja. Al no ser una fruta muy conocida se debe realizar publicidad para la impulsión de la fruta en diferentes portales web, ferias y por redes sociales.

La publicidad en ferias se realizará a través de flyers, roll up, agendas, bolígrafos y videos expuestos sobre el proceso de cultivo de la pitahaya roja y su transformación de fruta en estado puro hacia fruta en rodajas, presentando así un “snack saludable”.

Adicional, se debe contactar con empresas especializadas en la compra y distribución de productos provenientes de Latinoamérica para que puedan comercializar la Pitahaya Roja y que la misma obtenga mayor aceptación en el público.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Bajo la construcción de la estrategia push, que está enfocada en impulsar el producto por medio de distribuidores, es conveniente promocionar la Red Dragon en ferias que promuevan las frutas y sus derivados. Sería importante participar en las dos ferias tradicionales enfocadas en productos frutales que se realizan en España año tras año, las cuales se mencionan a continuación:

Tabla No 18: Ferias de frutas importantes de España

Feria	Descripción	Lugar	Fecha
FRUIT ATTRACTION	Se muestra las últimas novedades tecnológicas que puede ayudar al productor a obtener el máximo rendimiento de su explotación, y todas las novedades e innovaciones relacionadas con este sector.	Madrid	Octubre (distintas fechas)
Eurofruit Lleida	Feria profesional de proveedores de la industria frutícola	Lleida	Último fin de semana del mes de Septiembre

Tomado de: (Portalferias)

5.2.4.4 Relaciones públicas

Para poder mantener relaciones públicas estables se brindará una clara comunicación entre la empresa y sus clientes, y posibles clientes; para construir, administrar y proyectar de esta manera una imagen positiva tanto nacional como internacional.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

Se mantendrá un servicio de venta personalizado, el gerente de la empresa se comunicará directamente con los clientes para ofrecerles el producto; en un futuro se incluirán asesores comerciales si fuese necesario (portafolio amplio de clientes). Se mantendrá relaciones comerciales estrechas con los clientes, visitándolos cuando se acuda a las ferias de promoción de frutas, para analizar precios, satisfacción del cliente y nuevas alternativas de comercialización.

5.2.4.6 Marketing directo

La empresa Agr&Trade mantendrá comunicación directa con sus clientes mediante el marketing directo tradicional por medio de venta cara a cara, marketing por correo directo y vía telefónica. Además, en años posteriores a la creación de la empresa, se diseñará un portal web en el cual los clientes podrán conocer el proceso de producción, datos sobre la red Dragón e incluir quejas o recomendaciones.

5.3 Plan de Marketing

Tabla No 19: Proyección de costos del Plan de Marketing Mix

		Proyección de Marketing				
Estrategia	Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTO	Pitahaya roja	\$ 24.600,00	\$ 26.682,00	\$ 31.607,25	\$ 40.229,69	\$ 55.161,79
	Envase	\$ 6.720,00	\$ 7.329,42	\$ 8.712,89	\$ 11.135,02	\$ 15.329,38
	Empaque	\$ 2.266,67	\$ 2.463,30	\$ 2.928,46	\$ 3.742,80	\$ 5.153,06
	Total	\$ 33.986,67	\$ 36.474,72	\$ 43.248,60	\$ 55.107,51	\$ 75.644,23
PROMOCIÓN	Publicidad					
	Roll up	\$ 112,00	\$ -	\$ -	\$ 117,04	\$ -
	Flyers	\$ -	\$ 78,40	\$ 81,93	\$ 85,61	\$ 89,47
	Inflable (Colchón pitahaya)	\$ 216,16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Videos informativos	\$ -	\$ 33,60	\$ -	\$ -	\$ 35,11
	Total	\$ 328,16	\$ 112,00	\$ 81,93	\$ 202,65	\$ 124,58
	Promoción de ventas					
	***Participación en Ferias					
	Tarifa de participación en FRUIT ATTRACTION	\$ -	\$ -	\$ 4.446,20	\$ -	\$ 4.446,20
	Tarifa de participación en Eurofruit Lleida	\$ -	\$ 815,18	\$ -	\$ 815,18	\$ -
	***Materiales promocionales para ferias:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Libreta troqueleada A6	\$ -	\$ 436,80	\$ 728,00	\$ 456,46	\$ 760,76
	Boligrafo ejecutivo	\$ -	\$ 127,68	\$ 212,80	\$ 133,43	\$ 222,38
	Muestras de frutas	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 200,00
	Total		\$ 1.579,66	\$ 5.587,00	\$ 1.705,06	\$ 5.629,34
	Fuerza de ventas					
	Gastos viaje del representante		\$ 1.730,65	\$ 1.808,53	\$ 1.889,91	\$ 1.974,96
	Total		\$ 1.730,65	\$ 1.808,53	\$ 1.889,91	\$ 1.974,96
	Marketing directo					
	Creación y actualización de página web		\$ 200	\$ 209,00	\$ 218,41	\$ 228,23
Total		\$ 200,00	\$ 209,00	\$ 218,41	\$ 228,23	
Total		\$ 328,16	\$ 3.622,31	\$ 7.686,46	\$ 4.016,03	\$ 7.957,11
Total Plan de Marketing		\$ 34.314,83	\$ 40.097,03	\$ 50.935,06	\$ 59.123,54	\$ 83.601,34

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Filosofía organizacional

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas para el mercado nacional e internacional, contamos con procesos de logística y exportación que cumplen altos estándares de calidad y servicio. La satisfacción de nuestros clientes es nuestro principal compromiso, conjunto con el desarrollo empresarial, cultural y el bienestar de nuestros colaboradores para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

6.1.2 Visión

La visión de Agr&Trade es expandir sus relaciones comerciales hasta el 2023, ingresando a nuevos mercados a través de los atributos y calidad de sus productos, para poder atender las necesidades de los clientes en otros países europeos; compitiendo de manera dinámica en el mercado, a través de valores como la honestidad, el compromiso con la sociedad y la satisfacción sus clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a largo plazo

Tabla No 20: Objetivos a largo plazo

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Incrementar las ventas de la Red Dragon.
Indicador	% de incremento de ventas.
Alcance	Incrementar las ventas en un 20% para el 2023.
Perspectiva	Cliente
Objetivo	Incrementar la cartera de países para la exportación de la pitahaya roja en rodajas.
Indicador	Número de nuevos países que se atienden en la Unión Europea.
Alcance	Para el 2023 exportar a dos países vecinos de España.
Perspectiva	Proceso Interno
Objetivo	Realizar integración vertical hacia atrás.
Indicador	Número de plantaciones pertenecientes a la empresa
Alcance	Tener plantaciones propias de la fruta para el 2023.
Perspectiva	Formación y Crecimiento
Objetivo	Mejorar la productividad de los colaboradores.
Indicador	Índice de productividad de los colaboradores.

Alcance	75% de mejora en productividad para el 2023
----------------	---

Objetivos a corto plazo

Tabla No 21: Objetivos a corto plazo

Objetivo Estratégico	Objetivo a Mediano Plazo
Incrementar las ventas de la Red Dragon.	Incrementar las cantidades de bandejas de pitahaya a exportarse.
Incrementar la cartera de países para la exportación de la pitahaya roja en rodajas.	Buscar y realizar alianzas estratégicas con nuevos clientes en países cercanos a España hasta el 2021.
Realizar integración vertical hacia atrás.	Realizar el proceso de cultivo de las dos variedades de pitahaya (roja y amarilla) hasta el 2020.
Mejorar la productividad de los colaboradores.	Realizar capacitaciones trimestrales a los colaboradores, tocando temas de producción, ventas y relaciones públicas; los tres primeros años tras la constitución de la empresa.

6.2 Estructura Organizacional y Operaciones

6.2.1 Estructura Organizacional

6.2.1.1 Estructura Legal

La constitución de la empresa “Agr&Trade” se realizará bajo la figura legal de Compañía Limitada, de acuerdo a la disposición del Art. 92 de la Ley de Compañías; esta estructura legal dispone que la empresa puede ser conformada por mínimo 2 y máximo 15 socios, con un capital inicial de 400 dólares y cuyas acciones no se podrán cotizar en la Bolsa de valores (SUPERINTENDENCIA). Agr&Trade será una empresa de tipo familiar y estará formada por dos socios, los cuales aportarán con 80% y 20% del capital como inversión inicial; adicionalmente, los trámites para la comercialización de los productos agrícolas se realizará a través de la razón social “Agr&Trade Cía. Ltda.”.

6.2.1.2 Diseño Organizacional

Tipo de Estructura

Agr&Trade adoptará una estructura organizacional Funcional, ya que al ser una empresa nueva es necesario establecer actividades de acuerdo a la especialización de cada colaborador y con la supervisión y responsabilidad que se transmitirá a un jefe inmediato. Los beneficios que obtendrá la empresa a través de este tipo de estructura organizacional es el nivel de especialización y el flujo de comunicación, lo que permite mejorar la productividad de la compañía y su fácil adaptación a los cambios del ambiente.

Se eligió este tipo de estructura, basándose en el concepto y alcance de la misma dentro de una organización.

“...la estructura funcional también promueve la especialización de las tareas, fomenta el uso eficiente de talento técnico y administrativo, minimiza la necesidad de un sistema de control elaborado y permite una rápida toma de decisiones.” (David, 2013, pág. 221)

6.2.1.3 Organigrama

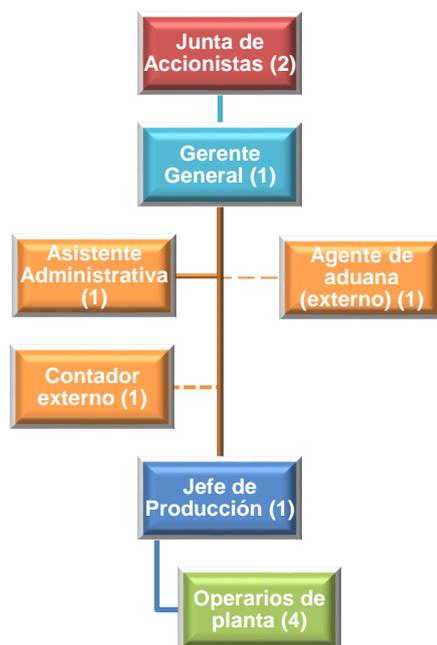


Figura No.13: Organigrama estructural funcional de la empresa

Las funciones y salarios correspondientes a los colaboradores de la organización están descritos en el Anexo No.12

6.2.1.4 Análisis comparativo con empresas de la misma Industria

Se investigó y analizó la estructura organizacional y funcionamiento de dos empresas que elaboran y comercializan productos en base a frutas y verduras. Grupo Fénix, es una empresa colombiana que ofrece una gama amplia de producto hortofrutícolas, y se ha especializado en “snacks saludables”, bajo su slogan “Más que frutas...Vendemos salud” (Grupo Fenix). Su estructura organizacional es funcional, ya que el control lo llevan directamente sus tres socios fundadores y se subdivide en departamentos funcionales.

La empresa AMAZONICFRESH, mantiene su estructura organizacional basada en departamentos funcionales, pues como comentó su presidenta, este tipo de giro de negocio debe adecuarse por medio de la especialización de actividades y funciones necesarias para la exportación de sus productos.

Se puede concluir que la estructura organizacional seleccionada para Agr&Trade, se encuentra acorde con las empresas relacionadas en la industria de elaboración y comercialización de productos agrícolas.

6.2.2 Plan de operaciones

6.2.2.1 Cadena de Valor



Figura No. 14: Cadena de valor de Agr&Trade

La cadena de valor de Michael Porter se utilizará para analizar las actividades primarias y secundarias de la organización, y su relación entre sí, generando de esta manera valor al cliente.

Actividades Primarias

Son las actividades que se enfocan en la creación, venta y servicio post-venta del producto. Los procesos que constituyen la cadena de valor de Agr&Trade son: logística, operaciones, marketing y ventas y servicio.

- **Logística de entrada:** empieza con el ingreso de la fruta e insumos previamente negociados con el proveedor. La recepción se realizará en las instalaciones de Agr&Trade, para su almacenamiento y control de inventarios.
- **Operaciones:** las operaciones ayudan a la elaboración/transformación del producto; a continuación se describen las mismas:

- 1. Recepción de la fruta:** ingresa la pitahaya roja a las instalaciones.
- 2. Verificación de la calidad de la fruta:** se selecciona la fruta que sirve para exportación, la que no califica, se venderá en el mercado nacional.
- 3. Lavado, desinfección y corte de pedúnculo:** la fruta que calificó para exportación, se la colocará en el tanque No.1, y se procederá a su lavado y retiro de impurezas con un cepillo.
- 4. Lavado y enjuague:** se procederá a dar un segundo lavado en el tanque No. 2, para verificar si la fruta se encuentra limpia.
- 5. Inicio de la cadena de frío:** antes de ser cortar la pitahaya en rodajas, se ingresará la fruta a refrigeradores con una temperatura de 9°C.
- 6. Corte y retiro de cáscara:** se cortará la parte basal y apical de la fruta, y se retirará la cáscara.
- 7. Corte en segmentación:** se realizará el corte de la fruta en rodajas de 1 cm. con la herramienta de segmentación.
- 8. Pesado y envasado:** se deposita las rodajas en la bandeja plástica y se pesa, su contenido debe ser de 500gr.
- 9. Termo sellado:** se cubrirá el recipiente con plástico especial y se lo introducirá por el túnel de vapor.

10. Almacenamiento en frío: se colocará las bandejas plásticas en el cuarto frío para su posterior despacho.

- **Logística de salida:** tras la aceptación de la cotización por parte del cliente, se elaborará la orden de compra, con lo cual se realizará el proceso de despacho de la cantidad de producto solicitado. Se preparará la mercadería para que sea llevada desde Guayaquil, vía terrestre hacia el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, y desde este punto se exportará la fruta al Aeropuerto de Madrid-Barajas. El tiempo estimado de exportación desde la salida de la mercancía en las instalaciones hasta su arribo en España es de 3 días. El incoterm a utilizarse para la exportación es CFR.
- **Marketing y Ventas:** se realizarán las actividades descritas en el plan de Marketing, atendiendo las 4ps del producto, para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.
- **Servicio:** el soporte que se brindará al cliente se desarrollará desde la solicitud de cotización de la mercadería, dando seguimiento a la OC, supervisando la logística de exportación hasta cuando los productos lleguen a su destino final.

Actividades Secundarias

- **Infraestructura de la empresa:** incluye procesos financieros y administrativos como: cobros, pagos, proyecciones de ventas, supervisión de personal y procesos, entre otros. Asimismo, comprende las actividades comerciales nacionales e internacionales.
- **Recursos Humanos:** abarcará todos los procesos de selección de personal, actividades de desarrollo laboral y personal, y la creación de un ambiente laboral agradable y motivador para todos los colaboradores.
- **Desarrollo de tecnología:** se implementará maquinarias con los más altos estándares de calidad y productividad, y paulatinamente se realizará innovación en el proceso de producción. Esta actividad incluye adicionalmente la investigación e ingreso a nuevos mercados por medio de recursos tecnológicos.

- **Compras y Procurment:** el proceso consiste en la adquisición de materia prima, insumos, suministros y maquinaria para la comercialización de la Red Dragon. También se encuentran contratos de transporte y de proveedores de servicios necesarios para la correcta producción de la pitahaya roja en rodajas.

6.2.3 Mapa de Procesos

Agr&Trade mantiene procesos estratégicos, los cuales abarcan la gestión de planificación estratégica y la gestión de control, correspondientes a los cargos de gerencia y dirección de la empresa. Se encuentran los procesos operativos, los cuales aportan a la producción y comercialización de la pitahaya roja, y por último los procesos de apoyo, que son las actividades de soporte de la empresa.

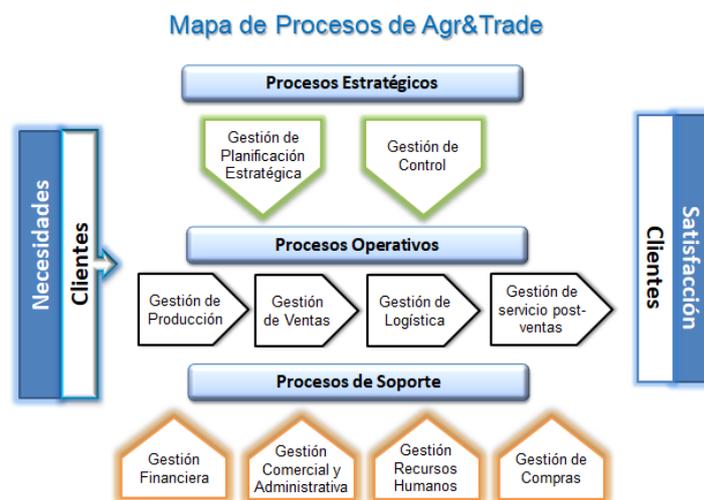


Figura No. 15: Mapa de procesos de Agr&Trade

6.2.3.1 Catálogo de Procesos

El catálogo de procesos describe las actividades a realizarse en cada uno de ellos, las mismas se encuentran en el Anexo No. 13.

6.2.4 Flujo grama de Procesos

A continuación se presenta el proceso de producción y exportación del producto para lotes de 250 kg.

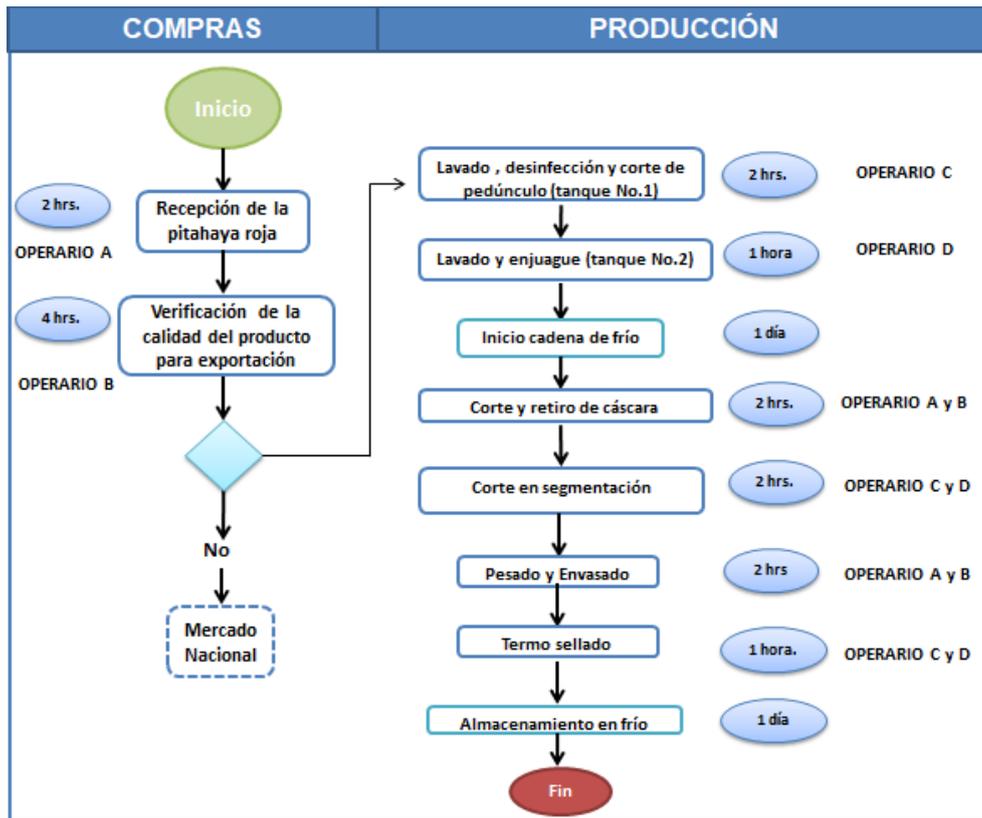


Figura No.16: Flujograma de procesos de Agr&Trade

6.2.4.1 Flujograma de Logística

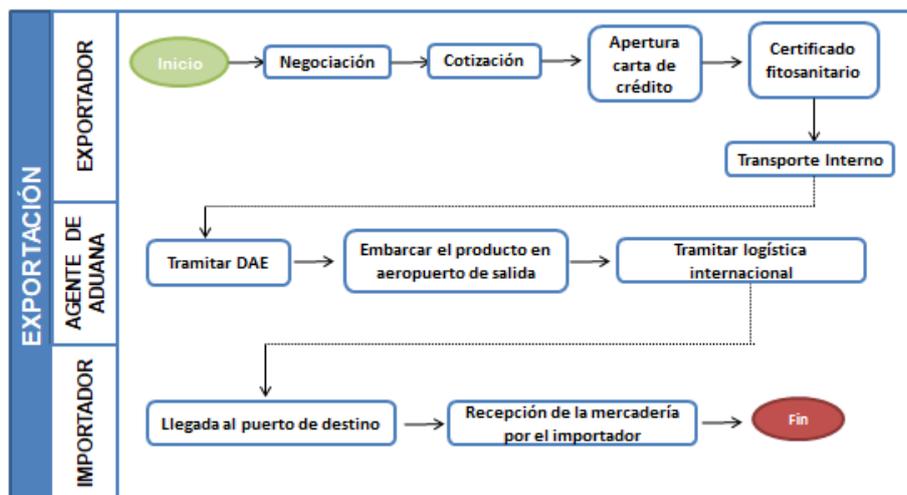


Figura No.17: Flujograma de exportación

La exportación se realizará vía aérea, y el incoterm negociado fue CFR, con el cual Agr&Trade se encargará de la entrega de mercadería, transporte interno,

aduana, gastos de salida en origen y el flete internacional. En Madrid el importador (Zorson Group), se encargará del pago de aduana y aranceles, y el transporte interno en el país destino.

6.2.5 Materia Prima, maquinaria, equipos, herramientas y suministros

Todos los equipos se pueden encontrar en el Anexo No 14, y la materia prima necesaria para la elaboración del producto se visualiza en la tabla a continuación.

Tabla No 22: Materia Prima

Materia Prima			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Pitahaya fresca	500gr	\$ 1,0000	\$ 1,0000
Ácido cítrico	2gr	\$ 0,0035	\$ 0,0035
Empaque	1	\$ 0,3024	\$ 0,3024
Plástico para termo sellado	1	\$ 0,0053	\$ 0,0053
Embalaje	1	\$ 0,6000	\$ 0,6000
Etiquetado	1	\$ 0,1000	\$ 0,1000
TOTAL		\$ 2,0112	\$ 2,0112

6.2.6 Micro localización

La micro localización se realizó a través de una matriz con tres opciones, de las cuales la mejor para la instalación de la empresa resultó ser en Guayaquil, por varios factores que facilitarán el proceso de elaboración del producto y su exportación.

Tabla No 23: Micro localización

Variables	Ponderación	Guayaquil		Sur de Quito		Manta	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Accesibilidad	0,12	8	0,96	7	0,84	9	1,08
Cercanía proveedores	0,2	8	1,6	5	1	10	2
Costo	0,15	7	1,05	6	0,9	8	1,2
Cercanía al puerto/aeropuerto	0,3	9	2,7	7	2,1	7	2,1
Servicios básicos	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4
Edificación	0,08	8	0,64	7	0,56	7	0,56
Vías convenientes	0,1	8	0,8	7	0,7	7	0,7
TOTAL	1		8,15		6,5		8,04

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 través de la cantidad mensual destinada para la exportación. Se trabajará bajo el supuesto de venta hacia el principal socio comercial Zorson Group, el cual solicita 2000 bandejas de 500 gr. de pitahaya roja en rodajas mensualmente; lo que permitirá mantener una venta de 24.000 bandejas el primer año.

A partir del segundo año, la cantidad de pitahaya en rodajas exportada aumentará un 5%, el primer semestre, y en adelante la cantidad de fruta vendida aumentará un 2% semestral, hasta culminar el 5to año del proyecto; con lo que se obtendrá una cantidad proyectada de venta de 54562 bandejas en el último periodo del proyecto. La cantidad proyectada para el último año se basa en la función de la demanda y la capacidad productiva, ya que como se invirtió en el 3er año en un terreno para el cultivo de la fruta, en el 5to periodo empezará la cosecha, con lo cual se podrá ofertar más Red Dragon.

El precio de venta para el cliente (intermediario) será de 8,50 euros el kilo, es decir 4,25 euros por bandeja de Red Dragon; se realizó la proyección de tipo de cambio euro/dólar a través de una regresión lineal, con lo cual se obtuvo el precio en dólares, el cual es de \$5,52 el primer año. A partir del segundo año, el precio de venta del producto aumentará debido a la inflación de 4,50%, por consiguiente, el precio de venta del producto en el 5to año será de 5,07 euros, equivalentes a \$6,62 por medio del tipo de cambio proyectado.

Los ingresos a obtenerse relacionando tanto la cantidad de fruta como su precio se presentan en la Tabla No 24.

7.1.2 Proyección de costos

Para determinar el costo unitario del producto se sumó los costos de materia prima que intervienen en su elaboración, con lo cual se obtuvo que el costo unitario de materia prima de la Red Dragon sea de \$1,43 en el primer año y para el 5to año un c/u de materia prima de \$1,71. Para obtener el costo total de elaboración del producto se sumó otros costos tanto directos como indirectos,

así como también el inventario necesario, con lo cual se obtuvo como costo unitario para el primer año \$3,11 y al finalizar el 5to año un costo unitario de \$2,42. Para la proyección de costos se tomó en cuenta la inflación de 4,5% (según la regresión lineal realizada) y el aumento de la cantidad de pitahaya roja a exportarse. Los costos totales en los que se incurre en los 5 años del proyecto se muestran en la Tabla No 24.

7.1.3 Proyección de gastos

Para la proyección de gastos de la empresa se tomó en cuenta los salarios de los colaboradores y los gastos generales, los cuales incluyen: gastos suministros de oficina, insumos e indumentaria, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, gastos servicios básicos, arriendo, gastos honorarios (outsourcing: contador externo y agente de aduana), gasto transporte nacional-internacional (exportación), gastos pre operativos (diseño de logo, token, gasto de constitución) y se incluye los gastos de marketing obtenidos por medio de la proyección de costos del Plan de Marketing Mix. Los gastos generales representan el 70% de los gastos totales tomados en consideración para la elaboración del producto. Adicional, se sumaron los gastos de depreciación y amortización; los gastos totales se pueden visualizar en la Tabla No 24.

Tabla No 24: Proyección de ingresos, costos y gastos.

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ 132.682,37	\$ 151.064,97	\$ 188.149,27	\$ 251.925,06	\$ 363.369,44
Costos	\$ 75.321,78	\$ 82.541,38	\$ 99.565,97	\$114.479,20	\$138.244,53
Gastos	\$ 64.697,13	\$ 70.529,98	\$ 86.600,42	\$ 87.288,33	\$ 94.953,03

7.2 Políticas de pago, cobro y manejo de inventarios

7.2.1 Políticas de pago

Las políticas de cuentas por pagar de materia prima se realizarán 50% al contado y el 50% restante se cancelará 15 días después. El pago a los proveedores debe ser casi de inmediato, ya que los productores de pitahaya roja necesitan tener liquidez, pues ellos ofertan su producto al comprador que les cancele un valor superior en menor tiempo. Es así que, para lograr obtener la cantidad de fruta necesaria para cumplir con las ventas pronosticadas es necesario asegurarse de contar con la pitahaya roja necesario en los tiempos establecidos.

7.2.2 Políticas de cobro

La política de cobro al cliente (Zorson Group) está establecida 50% al contado y 30 días después el 50% restante. Cabe recalcar que la cantidad de fruta a exportarse será negociada con anticipación, por lo cual cuando la mercadería llegue a Madrid será cancelada la mitad de su valor, y el restante se convertirá en cuenta por cobrar. Los términos y tiempos de pago se establecen previamente con cada cliente para su posterior aplicación.

7.2.3 Manejo de inventarios

Al ser un producto perecible, no es aconsejable tener la fruta como inventario, ya que la propuesta de valor de la empresa es ofrecer rodajas de pitahaya fresca, por lo cual el inventario de productos terminados para cada mes será del 1%, una cantidad mínima que se mantendrá en stock. Como inventario de materia prima para cada mes será de igual manera de 1%, para asegurar la cantidad ofertada al cliente.

7.3 Inversión en activos no corrientes

Los activos no corrientes a utilizarse se dividen en maquinaria y mobiliario, la inversión en los mismos se encuentra en el Anexo No.14; la maquinaria será reinvertida en el año 3, de la misma manera se reinvertirá en el mobiliario en el año 4, ya que se considera apropiado renovar los activos que se encuentran en las instalaciones de Agr&Trade. Cumpliendo con uno de los objetivos a largo plazo de la empresa, que es realizar integración vertical hacia atrás, en el tercer año se reinvertirá en un terreno de 2,5 hectáreas para la plantación propia de pitahaya roja.

7.4 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.4.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por: Inversión en activos fijos, la cual se compone de maquinaria para la elaboración del producto con un valor de \$17200 y mobiliario para las instalaciones \$294; Inversiones en intangibles, que consta de 3 licencias de software para manejo de empresas dedicadas a la exportación (ERP), cuyo costo total es de \$1200, también abarcará el primer mes de

inversión en inventarios (materia prima directa e indirecta) y el capital de trabajo, el cual será descrito en el siguiente punto.

Tabla No. 25: Inversión inicial

Inversiones activos fijos	\$20.141,00
Inversiones Intangibles	\$ 1.200,00
Inventarios	\$ 1.433,28
Capital de trabajo	\$18.803,22
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	41.577,50

7.4.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se definió de la siguiente manera: Inversión en los dos primeros meses de gastos generales (\$ 9.042,16) y el pago de los dos primeros meses de salarios (\$ 9.761,06). Se tomó en cuenta estos rubros ya que son necesarios para poder iniciar las exportaciones de la Red Dragon y deben ser cubiertos hasta contar con liquidez para poder cancelarlos.

7.4.3 Estructura de capital

La estructura de capital está compuesta por el 50% de aportación por parte de los inversionistas (\$20788.75) y el 50% restante (\$20788.75) se realizará por medio de financiamiento con un préstamo del Banco Produbanco, con una tasa de interés de 11,50% anual a 5 años plazo. El pago correspondiente a la cuota mensual del préstamo será de \$457,20.

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

7.5.1 Proyección de estado de resultados

Como se puede observar en el estado de resultados se obtiene utilidad neta positiva a partir del tercer año hasta el tercer año, el estado de resultados fue realizado con una proyección a 60 meses y compilado en 5 años; adicional, la UAll es positiva desde el tercer periodo del proyecto.

Tabla No. 26: Proyección de estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$132.682,37	\$151.064,97	\$188.149,27	\$251.925,06	\$363.369,44
Costo de los productos vendidos	\$ 75.321,78	\$ 82.541,38	\$ 99.565,97	\$114.479,20	\$138.244,53
UTILIDAD BRUTA	\$ 57.360,59	\$ 68.523,59	\$ 88.583,30	\$137.445,86	\$225.124,91
Gastos sueldos	\$ 23.181,90	\$ 25.427,51	\$ 35.605,59	\$ 37.810,94	\$ 39.460,33
Gastos generales	\$ 40.662,16	\$ 44.249,40	\$ 50.141,77	\$ 48.381,83	\$ 54.319,37
Gastos de depreciación	\$ 613,07	\$ 613,07	\$ 613,07	\$ 855,56	\$ 933,33
Gasto de amortización	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -7.336,54	\$ -2.006,38	\$ 1.982,88	\$ 50.157,53	\$130.171,88
Gasto de intereses	2222,21	1826,40	1382,59	884,97	327,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-9558,75	-3832,78	600,29	49272,56	129844,88
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0	0	90,04	7390,88	19476,73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-9558,75	-3832,78	510,24	41881,67	110368,15
22% IMPUESTO A LA RENTA	0	0	112,25	9213,97	24280,99
UTILIDAD NETA	-9558,75	-3832,78	397,99	32667,71	86087,16

El primer año no se obtiene margen de ganancia neto, ya que la utilidad es negativa, su valor fue de -7,20%; para el quinto año se obtiene un margen de ganancia neta de 23,69%. El margen de ganancia bruto en el primer periodo fue de 43,23% y para el final del proyecto incrementa a 61,95%. Con lo cual se puede concluir que las políticas financieras aplicadas en el modelo de negocio están alineadas a los objetivos de la empresa.

7.5.2 Proyección de estado de situación financiera

Por otra parte, el estado de situación financiera (ver Anexo No. 15) fue proyectado de igual manera a 60 meses y sus componentes fueron activos, pasivos y patrimonio. Al no contar con una UAI positiva los dos primeros periodos, los impuestos por pagar (pasivos corrientes) se empezarán a cancelar a partir del tercer año y la deuda a largo plazo será cancelada en su totalidad al finalizar el proyecto.

7.5.3 Proyección de estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo se realizó con una proyección a 60 meses y se resumió en 5 años, los mismos que se encuentran en el Anexo No 16.

En la tabla No.36 se puede apreciar como las utilidades retenidas se acumulan año tras año en la cuenta del efectivo del proyecto. El primer año se obtiene un efectivo de \$13018,42 y para el 5to año es de \$112897,25; lo que muestra que existe liquidez en la empresa.

7.5.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Para la realización del flujo de caja del proyecto se utiliza la utilidad neta del estado de resultados, para posteriormente agregar los rubros de gastos de depreciación, amortización, la participación de empleados (15%) y el impuesto a la renta (22%). El resultado de esta suma es el Flujo de efectivo operativo (FEO), al cual se le suma la variación de capital neto y los gastos de capital; como consiguiente se puede formar el flujo de caja del proyecto, mismo que se muestra a continuación:

Tabla No. 27: Estado de flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
\$-77.077,50	\$ -8.544,57	\$ -1.473,73	\$-12.645,48	\$ 32.870,90	\$186.024,76

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

7.6.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

La proyección de este flujo es utilizada para conocer la posición de liquidez del inversionista; el cual se construye a partir del flujo de caja del proyecto, sumando el préstamo bancario y restando los rubros de gasto de interés y la amortización del capital, para poder sumar finalmente el escudo fiscal.

Tabla No. 28: Proyección de flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$-56.288,75	\$-13.282,07	\$ -6.344,62	\$-17.665,93	\$ 27.682,75	\$ 180.648,58

7.6.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa empleada para conocer el VAN del inversionista es de 12,83%; este valor fue calculado por medio de la tasa libre de riesgos (tomado de la tasa Yield de los bonos de tesoro de Estados Unidos), el rendimiento del mercado (analizado por medio del Precio S&P500 a 5 años), el riesgo país actual del país y la beta de la empresa (calculada por medio de la beta apalancada de la industria, tomada de Yahoo finance).

La tasa empleada para conocer el VAN del proyecto es 10,23%, la cual fue calculada por medio del escudo fiscal, la razón/ deuda capital, la tasa de interés de la deuda actual y el CAPM.

Tabla No. 29: Cálculo de la tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	2,22%
Rendimiento del Mercado	7,59%
Beta	0,81
Riesgo Pais	4,47%
Escudo fiscal	33,70%
Tasa de impuestos	22%
Participación trabajadores	15%
R deuda/capital empresa	1
Costo deuda actual	11,50%
CAPM	12,83%
WACC	10,23%

7.6.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración presentados muestran la viabilidad del proyecto, ya que el VAN tanto del proyecto como del inversionista es positivo, la TIR de los dos criterios de valoración es superior a la tasa de descuento. El periodo de recuperación del proyecto es de 4 años y el del inversionista 4 años y medio; los periodos de recuperación son largos ya que existen gastos altos y reinversiones que son cubiertas por el mismo proyecto.

Tabla No. 30: Criterios de valoración

Criterios de inversión proyecto		Criterios de inversión inversionista	
VAN	\$41.105,48	VAN	\$ 30.530,90
IR	\$ 1,53	IR	\$ 1,54
TIR	19,44%	TIR	21%
Periodo de recuperación	4,10	Periodo de recuperación	4,50

7.6.4 Índices financieros

Tabla No. 31: Índices financieros

ÍNDICES DE RENTABILIDAD							
	0	1	2	3	4	5	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	16,01	12,80	9,04	10,09	13,31	3,12
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	39%	42%	42%	12%	7%	61%
Cobertura del efectivo	veces	(4,03)	(1,76)	0,88	56,64	399,93	
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	15,23	15,74	16,02	16,29	16,61	54,46
Período de cuentas por pagar	días	13,90	14,25	14,30	16,17	18,58	24,09
Período de inventario	días	0,32	0,34	0,35	0,37	-	
Ciclo operativo	días	15,55	16,08	16,37	16,66	16,61	
Ciclo del efectivo	días	1,65	1,83	2,07	0,49	(1,97)	
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	-7%	-3%	0%	13%	24%	6,43%
ROA	%	-13%	-6%	0%	28%	42%	8%
ROE	%	-18%	-8%	1%	31%	45%	17,3%

Con la **razón circulante** se puede conocer la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones financieras por cada dólar que posee, lo cual en el primer año es de \$16,01 hasta el 5to año de \$13,31; comparado con la industria que es 3,12, indica que la organización tiene la capacidad de endeudarse y que es capaz de cubrir sus deudas.

La **razón deuda capital** sirve para conocer cuan endeudada se encuentra la organización, el valor más alto es en el año 2 y 3 (42%); en el último periodo la empresa tiene un valor razón deuda/ capital de 7% que es inferior al de la industria.

Sobre el **margen de utilidad**, Agr&Trade presenta en el quinto año un valor de 24%, casi tres veces mayor al de la industria que es de 6,43%; con lo cual se indica que la empresa tendrá márgenes más altos que los de empresas similares a la misma. Como se puede apreciar en la Tabla No. 41, los tres primeros años el margen de utilidad de la empresa es negativo, ya que la misma empieza a tener utilidades a partir del tercer periodo.

El **rendimiento sobre activos (ROA)** de la empresa indica que, de lo invertido en activos, el proyecto genera en utilidades netas un 42% al final del proyecto, frente al 8% que genera la Industria.

El **ROE** de la empresa es de 45% frente al de la industria del 17,3%; lo que quiere decir que Agr&Trade genera \$0,45 de utilidad por cada dólar que tiene de capital.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Con respecto al análisis de los entornos se pudo conocer las oportunidades que ofrece el mercado español, el cual cuenta con una población con tendencia al consumo de alimentos saludables y de fácil acceso. Los acuerdos comerciales entre Ecuador y la Unión Europea facilitan el ingreso de productos nacionales y los ayudan a ser competitivos frente a sus rivales. Por último, se determinó que las frutas de procedencia latina son muy aceptadas en España y que sus importaciones han aumentado aproximadamente un 21% en el año 2016 frente al 2015.
- La investigación cualitativa y cuantitativa presentó resultados sobre la preferencia de presentación del producto por parte del cliente y del consumidor final, con la cual se determinó que la pitahaya roja en rodajas será aceptada por el colectivo español.
- Por medio de las estrategias de marketing mix se impulsará el crecimiento de las ventas del producto y se buscará llegar a nuevos clientes y nuevos mercados. La marca “Red Dragon”, será un referente de la producción de pitahaya roja ecuatoriana, y el valor agregado que brindará será el preservar sus cualidades y beneficios nutritivos.
- La estructura organizacional de la empresa será funcional, ya que la misma se caracterizará en la especialización de actividades bajo la supervisión del propietario de Agr&Trade. Los objetivos y procesos están alineados a las perspectivas: financieras, de cliente y como organización, para el crecimiento interno y externo de la compañía.
- El Van del proyecto y del inversionista es positivo, lo que comprueba que tanto el proyecto como el inversionista contarán con liquidez por medio de la aplicación del plan de negocio. Adicional, la TIR del proyecto (19,44%) y la del inversionista (21%) son mayores a las tasas de descuento 10,23% y 12,83%, respectivamente; concluyendo que el proyecto es viable y que se obtendrán ingresos con su implementación.

Referencias

- Agronegocios. (06 de 2016). *Agronegocios*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de Agronegocios: <http://www.agronegocios.es/espana-disparo-la-importacion-frutas-hortalizas-204-volumen-29-valor-enero-abril/>
- ANDES. (01 de 01 de 2017). *ANDES*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de ANDES: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/99-oferta-exportable-ecuador-beneficia-este-domingo-acuerdo-comercial-ue.html>
- 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.
- 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>
- Banco Mundial*. (17 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- CES. (2015). *CES*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de CES: <http://www.ces.es/documents/10180/2471861/Inf0215.pdf>
- Cevallos, J. (30 de 06 de 2016). *El Universo*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/30/nota/5665008/numero-ecuatorianos-espana-baja-883-debido-nacionalizaciones>
- CEPAL. (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.cepal.org/es>
- CESCE. (2016). Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de Informe Sectorial de la Economía Española: http://www.spainglobal.com/files/2016/informe_sectorial_2016.pdf
- 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>
- CMR Group. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de http://www.cmrgroup.es/cmrfruits/home_cas.html

- Comercio Exterior*. (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Comercio, E. (26 de 10 de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de *El Comercio*: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ingreso-productos-arancel-comericio-union-europea.html>
- (2013). En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Ecoagricultor*. (s.f.). Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <https://www.ecoagricultor.com/pitaya-fruta-dragon-retrasar-envejecimiento-sistema-inmunologico-dientes-huesos-fuertes/>
- Ecuador, U. e. (Marzo de 2017). *European External Action Service*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de European External Action Service: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- EAE Business School*. (26 de Octubre de 2015). Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/espana-es-el-segundo-consumidor-mundial-de-fruta-y-verdura-con-178-kilos-por-habitante>
- EKOS*. (2015). Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de Elaboración de alimentos y bebidas: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6443>
- El Mundo*. (01 de Junio de 2016). Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <http://www.elmundo.es/salud/2016/06/01/574ee23046163fd1338b4664.html>
- El País*. (01 de 2017). Recuperado el 16 de 04 de 2017, de *El País*: http://economia.elpais.com/economia/2017/01/05/actualidad/1483622412_596112.html
- El Telégrafo*. (17 de Febrero de 2014). Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de Invención e innovación ganan terreno en el Ecuador : <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador>
- Eurostat*. (2016). Obtenido de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_households_and_individuals/es

- Eurostat.* (17 de Marzo de 2017). Obtenido de http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information_society_statistics_-_households_and_individuals/es
- Expansión.* (03 de Abril de 2017). Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de El sector alimentario entra en el era digital: <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/04/03/58db816e268e3e872d8b45ef.html>
- Expansión.* (s.f.). *Expansión.* Recuperado el 17 de 04 de 2017, de Expansión: <http://www.expansion.com/economia/2016/10/09/57f77aa1e2704ec7038b459f.html>
- Grupo Fenix.* (s.f.). Recuperado el 05 de 12 de 2017, de <http://grupofenix.co/nosotros/>
- Helpdesk, T. E. (s.f.). European Commission.* Recuperado el 17 de 04 de 2017, de European Commission: <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20170418&language=es&cmd=chap&taricCode=0810902010&partnerId=EC&reporterId=ES&simulationDate=18%2F04%2F2016&submit=Buscar>
- Imágenes Google.* (s.f.). Recuperado el 2017, de https://www.google.com.ec/search?q=pitahaya+roja&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiqwbbwoCLYAhXBt1MKHQZqA1IQ_AUICigB&biw=1366&bih=637
- INE.* (s.f.). Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px>
- INE.* (12 de 2016). *INE.* Recuperado el 16 de 04 de 2017, de INE: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout
- INE.* (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.ine.es/>
- INEC.* (2012). Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC.* (2012). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

- INEC.* (03 de Mayo de 2013). Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
- INEC.* (2013). Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de Encuesta Nacional de Salud y Nutrición: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf
- INEC.* (2016). Recuperado el 17 de Octubre de 2017, de DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- INEC.* (2016). Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf
- 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/>
- INEC.* (2017). Recuperado el 21 de Octubre de 2017, de Sistema de Indicadores de la Producción (SIPRO): http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2017/Agosto/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2017_08.pdf
- INEC.* (s.f.). Recuperado el 21 de Octubre de 2017, de Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación.: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf
- INEC.* (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Censo Nacional Agropecuario: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>

- INEC. (s.f.). *PANORAMA LABORAL Y EMPRESARIAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de PANORAMA LABORAL Y EMPRESARIAL DEL ECUADOR:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Panorama%20Laboral/LanzamientoPanor_Laboral%28Libro%29.pdf
- Interprofesional, S. M. (s.f.). *Salario Mínimo Interprofesional*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de Salario Mínimo Interprofesional:
<http://www.salariominimo.es/>
- 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|
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson.
- KOTLER, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, G. A. (2017). En *Fundamentos de Marketing* (pág. 476). México: Pearson.
- Líderes*. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de
<http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-pina-etapa-contraccion-ecuador.html>
- Magap*. (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de PITAHAYA ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR:
http://balcon.magap.gob.ec/mag01/magapaldia/rdc2016/Fase2/DIRECCIONES%20PROVINCIALES/VERIFICABLES/MORONA/pitahaya%20cadena%20de%20valor_en_proceso.pdf
- MAINAGRICULTURA*. (s.f.). Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Colombia inicia exportaciones de pitahaya en rodajas a Estados Unidos:
<http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Noticia38.aspx>
- MAPAMA*. (s.f.). Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas:
<http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>

MIFIC. (17 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/>

MIFIC. (2016). Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/>

Ministerio de Empleo. (16 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/italia/trabajar/italia/contenidos/CrearEmpresaltalia.htm>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de Estudios Industriales de la mciro, pequeña y mediana empresa: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPY_MES.pdf

Ministerio del Comercio Exterior. (s.f.). *Ministerio del Comercio Exterior.* Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Ministerio del Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Mundial, B. (s.f.). *Banco Mundial.* Recuperado el 17 de 04 de 2017, de Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>

OECD. (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.oecd.org/>

Portalferias. (s.f.). Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de <http://www.portalferias.com/ferias-frutas-y-verduras-espana/s120;p1/>

PROECUADOR. (17 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>

PROECUADOR. (2013). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/12/proec_am2013_feb-mar.pdf

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/>

Pro Ecuador. (2014). Obtenido de 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

PROECUADOR. (s.f.). Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Frutas no tradicionales:

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

PROECUADOR. (s.f.). Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Frutas no Tradicionales:

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

PROECUADOR. (2016). *Anàlisis sectorial Pitahaya 2016*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de PROECUADOR:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-pitahaya-2016/>

Proecuador. (01 de 2017). Recuperado el 16 de 04 de 2017, de Proecuador:

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/PROEC_FT2017_ESPA%C3%91A_ENERO.pdf

PROECUADOR. (2017). Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de Frutas exóticas en España:

[file:///C:/Users/PAMELA/Downloads/PROEC_PPM2017_FRUTASEXOTI CAS_ESPANA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PAMELA/Downloads/PROEC_PPM2017_FRUTASEXOTI CAS_ESPANA%20(1).pdf)

Propiedades curativas. (s.f.). Recuperado el 14 de 12 de 2017, de

<http://www.propiedades-curativas.com/wp-content/uploads/2017/09/propiedades-nutricionales-pitaya.png>

Roberto Castillo Añezco, J. R. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Ecuador en Cifras:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estudios%20e%20Investigaciones/Trabajo_empleo/3.%20REM-Empleo_conduct.pdf

Santander. (19 de Marzo de 2016). Obtenido de

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>

Santander. (18 de Marzo de 2015). Obtenido de

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>

Santander, P. (s.f.). *Portal Santander*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de

Portal Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

SENPLADES. (2012). *SENPLADES*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de SENPLADES: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Sinagap. (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/mboletin-situacional-pinia-2014-actualizado.pdf>

SUPERINTENDENCIA. (s.f.). Recuperado el 25 de Noviembre de 2017, de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

Thompson. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Trademap. (s.f.). *Trademap*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de Trademap: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||0810904000|||8|1|1|2|2|1|2|1|1

Unesco . (18 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://es.unesco.org/>

Universo, E. (s.f.). *El Universo*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de El Universo: <http://www.eluniverso.com/2013/02/04/1/1416/escaso-hectareaje-siembra-pitahaya-roja-limita-exportaciones.html>

ANEXOS

Anexo No. 1: Balanza comercial Ecuador-España

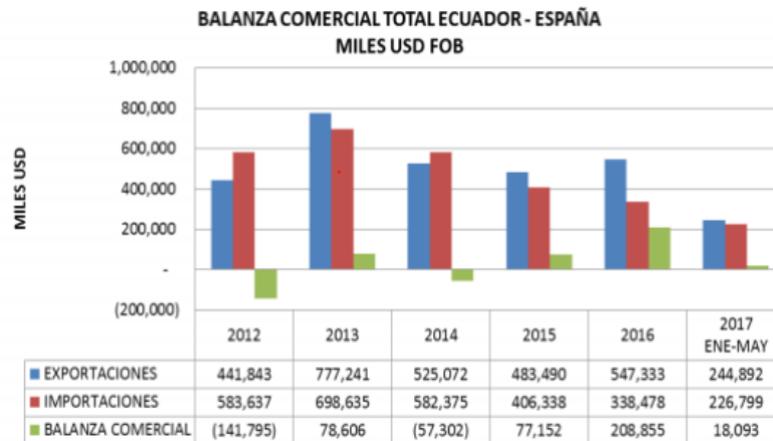


Figura No. 1: Balanza comercial Ecuador-España
Enero 2012-Mayo 2017
Tomado de: (Proecuador, 2017)

Anexo No. 2: Productos Ecuatorianos Potenciales para el Mercado de España

PRODUCTOS ECUATORIANOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE ESPAÑA		
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
0306.17	CAMARONES Y LANGOSTINOS CONGELADOS	ESTRELLA
1604.14	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATÚN, DE LISTADO Y DE BONITO "SARDA SPP.", ENTEROS O EN TROZOS	ESTRELLA
0603.11	ROSAS FRESCAS	ESTRELLA
0303.57	PEZ ESPADA "XIPHIAS GLADIUS", CONGELADO	ESTRELLA
2008.99	FRUTAS Y DEMÁS PARTES COMESTIBLES DE PLANTAS, PREPARADOS O CONSERVADOS	ESTRELLA
0303.42	ATUNES DE ALETA AMARILLA O RABILES "THUNNUS ALBACARES", CONGELADOS	ESTRELLA
5305.00	COCO, ABACÁ, RAMIO Y DEMÁS FIBRAS TEXTILES VEGETALES	ESTRELLA
3823.19	ÁCIDOS GRASOS MONOCARBOXÍLICOS INDUSTRIALES; ACEITES ÁCIDOS	ESTRELLA
7108.13	ORO, SEMILABRADO, PARA USO NO MONETARIO	ESTRELLA
0303.81	ESCUALOS CONGELADOS	ESTRELLA
0603.12	CLAVELES FRESCOS	ESTRELLA
1511.90	ACEITE DE PALMA Y SUS FRACCIONES, INCLUIDOS REFINADOS, SIN MODIFICAR QUÍMICAMENTE	ESTRELLA
0904.11	PIMIENTA DEL GÉNERO "PIPER" SIN TRITURAR NI PULVERIZAR	ESTRELLA
0810.90	DEMÁS FRUTAS O FRUTOS FRESCOS	ESTRELLA
9606.30	FORMAS PARA BOTONES Y DEMÁS PARTES DE BOTONES; ESBOZOS DE BOTONES	DILEMA

Tomado de: PROECUADOR

Anexo No. 3: Principales Productos exportados por el sector de Frutas no Tradicionales

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR EL SECTOR DE FRUTAS NO TRADICIONALES							
MILES USD							
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2011	2012	2013	2014	2015	2016 ENE
0804.50.20.00	MANGOS Y MANGOSTANES FRESCOS O SECOS	24,085	35,410	38,047	33,355	37,522	2,162
0804.30.00.00	PIÑAS (ANANÁS) FRESCAS Y SECAS	41,851	30,150	25,628	28,272	31,967	2,992
0807.20.00.00	PAPAYAS FRESCAS	5,024	5,269	2,734	4,334	4,448	341
0810.90.40.00	PITAHAYAS (CEREUS SPP.)	319	438	759	1,243	3,249	454
0810.90.10.00	GRANADILLA, MARACUYÁ (PARCHITA) Y DEMÁS FRUTAS DE LA PASIÓN	429	532	472	641	1,178	171
0805.50.10.00	LIMONES (CITRUS LIMON, CITRUS LIMONUM)	551	544	120	58	380	68
0810.90.30.00	TOMATE DE ÁRBOL (LIMA TOMATE, TAMARILLO) (CYPHOMANDRA BETACEA)	80	102	207	300	380	24
0810.90.20.00	CHIRIMOYA, GUANÁBANA Y DEMÁS ANONAS (ANNONA SPP.)	50	19	60	144	242	19
0810.90.50.00	UCHUVAS (UVILLAS) (PHYSALIS PERUVIANA)	225	375	430	87	213	40
0810.90.90.90	LAS DEMÁS FRUTAS O FRUTOS FRESCOS	274	80	51	21	102	0
DEMÁS PRODUCTOS		3,606	2,760	1,060	1,642	526	82
TOTAL		76,494	75,679	69,568	70,099	80,207	6,354

Enero 2011-Enero 2016
Tomado de: (Proecuador, 2017)

Anexo No.4: Principales destinos de las exportaciones de pitahaya



Figura No. 2: Principales destinos de las exportaciones de pitahaya
Adecuado de: (Mundial; Trademap)

Anexo 5: Principales socios proveedores de España 2016 0810.90 “Otras frutas”

”

País	Miles Euros	%	Euros/ Kilo	Toneladas	%
Colombia	1,898.74	24%	5.85	324.48	11%
Países Bajos	1,435.40	18%	2.90	494.44	17%
Perú	971.60	12%	2.64	367.76	13%
Ecuador	557.89	7%	5.33	104.59	4%
Francia	476.07	6%	1.81	262.95	9%
Madagascar	421.08	5%	2.20	191.43	7%
Italia	291.81	4%	1.39	210.03	7%
India	257.36	3%	2.47	104.15	4%
Alemania	256.10	3%	2.18	117.32	4%
Malasia	253.51	3%	4.66	54.37	2%
Costa Rica	218.91	3%	1.17	187.03	7%
Tailandia	203.62	3%	6.43	31.64	1%
Vietnam	196.37	2%	4.14	47.48	2%
Portugal	150.92	2%	2.61	57.87	2%
China	131.84	2%	3.55	37.15	1%
Resto de Países	339.47	4%	1.33	255.91	9%
Total	8,060.67	100%	2.83	2,848.61	100%

Tomado de: Datacomex y (PROECUADOR)

Anexo 6: Distribución del consumo de “otras frutas” por Comunidad Autónoma (2016)

2016	Volumen (miles de kg)	(%)
Andalucía	41,304.97	17%
Aragón	5,358.92	2%
Asturias	6,081.14	3%
Baleares	5,521.39	2%
Canarias	17,868.06	8%
Cantabria	2,669.25	1%
Castilla La Mancha	7,617.46	3%
Castilla León	13,465.47	6%
Cataluña	34,355.76	14%
Extremadura	3,949.79	2%
Galicia	14,651.62	6%
La Rioja	1,114.28	0%
Madrid	35,001.93	15%
Murcia	7,698.19	3%
Navarra	2,782.14	1%
País Vasco	12,784.97	5%
Valencia	25,338.07	11%
TOTAL	237,563.41	100%

Tomado de: Panel de Consumo Alimentario (MAGRAMA) y PROECUADOR

Anexo 7: Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de Productos Alimenticios
C103	Elaboración y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas
C1030	Elaboración y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas
C1030.1	Elaboración y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas

C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.
----------	---

Tomado de: (INEC, 2012)

Anexo No. 8: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y la UE	10%	4	0,4
2	Crecimiento constante de las exportaciones de pitahaya hacia España	10%	4	0,4
3	Hábitos de consumos de españoles orientados a snacks saludables.	6%	3	0,18
4	Alta participación de la Industria en España	5%	2	0,1
5	Gran porcentaje de la población se dedica a la agricultura en Ecuador.	4%	2	0,08
6	La Pitahaya mantiene 0% de arancel para el ingreso a España	10%	4	0,4
7	Alcanza uno de los ejes de la matriz productiva, aumentar las exportaciones no tradicionales del país.	5%	2	0,1
8	El consumo per cápita en España de las frutas no tradicionales ha incrementado en los últimos años	7%	3	0,21
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		57%		1,87
AMENAZAS				
9	Intensidad de rivalidad alta	10%	4	0,4
10	Alto poder de negociación de los compradores	10%	4	0,4
11	Amenaza de sustitutos alta	8%	3	0,24
12	Bajo hectareaje (producción) de la dragon fruit en Ecuador.	9%	3	0,27
13	Requisitos para exportación son una barrera, ya que es necesario cumplir con lineamientos que exige la UE	6%	2	0,12
SUBTOTAL AMENAZAS		43%		1,43
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,3

Anexo 11: Encuesta de aceptación de producto

1. ¿Usted conoce la fruta exótica "Pitahaya roja o Red dragon fruit" (Si su respuesta es Si, continúe con la siguiente pregunta, si es No, por favor lea la descripción antes de contestar la siguiente pregunta.) *



- Si
 No

2. ¿Consume o ha consumido usted la pitahaya roja? *

- Sí
 No

2.1. ¿Cuánto consume de esta fruta? *

- 1 unidad semanalmente
 2 o más unidades por semana
 Eventualmente (Una o más veces al mes)
 Nunca

3. ¿Marque la característica que usted considera más importante al momento de comprar o consumir la Pitahaya roja?

- Sabor
 Presentación
 Precio
 Beneficios para la salud
 Calidad de la fruta

4. ¿Cómo consume usualmente las frutas? *

- En pulpa
 En zumo
 En rodajas
 En cubitos
 En su estado natural
 Otra...

5. ¿En qué presentación le gustaría a usted comprar la pitahaya roja? *

- Enlatada
 Empacada al vacío
 En bandeja plástica
 En envase de vidrio
 Otra...

6. ¿Cuál piensa usted que es el principal beneficio que ofrece este producto? *

- Energizante
 Saludable
 Laxante
 Otra...

7. ¿Dentro del rango de precios (5-18 euros por kilo), cuál sería el precio que consideraría muy barato que le haga dudar de la calidad de la fruta y no la compraría? *

Texto de respuesta corta

8. ¿Dentro del rango de precios (5-18 euros por kilo), cuál sería el precio que consideraría barato, pero que compraría la fruta? *

Texto de respuesta corta

9. ¿Dentro del rango de precios (5-18 euros por kilo), cuál sería el precio que consideraría costoso, pero que compraría la fruta? *

Texto de respuesta corta

10. ¿Dentro del rango de precios (5-18 euros por kilo), cuál sería el precio que consideraría muy costoso y que por ende no compraría la fruta? *

Texto de respuesta corta

11. ¿Cuál es el precio justo que debería tener el producto?

Texto de respuesta corta

12. ¿Prefiere comprar la fruta al productor directamente o en canales de distribución?

- Productor/agricultor
- Canales de distribución

13. ¿En qué canal prefiere usted comprar frutas? *

- Tienda tradicional
- Supermercado
- Mercados ambulantes
- Mercadillos
- Fruterías
- Otra...

14. ¿Qué tipo de medio de comunicación utiliza para conocer sobre nuevos productos?

- Internet
- Revistas/ periódicos
- Flyers
- Tv
- Otro

15. ¿Le gustaría recibir información a su correo sobre las promociones de la red dragon?

- Si
- No

16. ¿Realiza compras de frutas o verduras por Internet o por medio de aplicaciones móviles?

- Si
- No

17. ¿Le gustaría obtener descuentos en el producto por medio de:

- Flyers
- En el punto de venta
- Internet
- Asociados a la compra de otros productos
- Otra...

18. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino

19. ¿Cuál es su edad?

- 15-25
- 25-35
- 35-45
- Otra...

20. Usted se considera una persona *

- Saludable
- Deportista
- Nómada
- Otra...

Anexo 12: Funciones y salarios de los colaboradores

Cargo	Gerente General
Estudios	Estudios de tercer nivel en áreas de Negocios Internacionales, comerciales o a fines.
Funciones	Representante legal de la compañía, realizar planificación estratégica, direccionar las relaciones comerciales con clientes, controlar las operaciones de la organización y las actividades de los colaboradores, negociar términos de pagos tanto con proveedores como con clientes.
Sueldo	\$ 1.000
Cargo	Asistente Administrativa
Estudios	Estudios de tercer nivel o tecnología comercial, secretariado o a fines.
Funciones	Se encarga de apoyar todas las actividades de la empresa, elaborar pago de roles, control de inventarios, pagos a proveedores y gastos de la empresa, apoyo en actividades de marketing y comercialización, registro del despacho de productos, pagos a entidades gubernamentales.
Sueldo	\$ 550
Cargo	Agente de Aduana (outsourcing)
Estudios	Estudios de tercer nivel en comercio y aduanas.
Funciones	Se encargará de la realización del certificado del DAE y el certificado fitosanitario, embarcar el producto y tramitar la logística internacional. Será un servicio tercerizado, por lo cual no pertenecerá al personal de la empresa, pero se cancelará sus servicios, como gastos de honorarios.
Sueldo	\$130 por exportación.
Cargo	Contador externo
Estudios	Estudios de tercer nivel en contabilidad y auditoría.

Funciones	Llevar la contabilidad de la empresa, pagos y contribuciones al SRI e IESS, manejar liquidaciones de empleados y seguros, realización de balances financieros y estados de resultados para la junta de accionistas. No pertenecerá a la empresa, pues será un servicio cancelado solo por actividad (outsourcing)
Sueldo	\$ 275
Cargo	Jefe de Producción
Estudios	Estudios de tercer nivel en ingeniería industrial, ingeniería en alimentos o a fines.
Funciones	Supervisión de la recolección, producción, conservación, empaquetado y almacenamiento de la fruta. Control de los procesos de transformación de la fruta hasta su finalización. Supervisión de los operarios de producción.
Sueldo	\$ 850
Cargo	Operarios de Planta
Estudios	No son indispensables
Funciones	Ejecutan las actividades para el proceso de producción de la fruta, uso correcto de la maquinaria. Se encargan de escoger la fruta, lavarla, pelarla, cortarla y empaquetarla.
Sueldo	\$ 386

Anexo 13: Catálogo de procesos

Catálogo de Procesos		
Estratégicos	1. Gestión de Planificación Estratégica	
	2. Gestión de Control	
Operativos	3. Gestión de Producción	3.1 Elaboración del producto
		3.2 Control de calidad
		3.3 Empaquetado y almacenamiento
		3.4 Despacho de mercadería
	4. Gestión de Ventas	4.1 Promoción del producto
		4.2 Investigación de nuevos mercados
		4.3 Alianzas estratégicas
		4.4 Impulsión del producto
	5. Gestión de Logística	5.1 Ingreso de mercadería e inventarios
		5.2 Almacenamiento de productos
		5.3 Transporte
		5.4 Aduanas
		5.5 Realización de trámites de exportación

	6. Gestión de Servicio post-venta	6.1 Supervisión de todo el proceso de venta 6.2 Atención de quejas y recomendaciones
Soporte	7. Gestión Financiera	7.1 Cobros
		7.2 Pagos
		7.3 Elaboración de presupuestos
		7.4 Proyección de ventas
		7.5 Elaboración de balances financieros
	8. Gestión Comercial y Administrativa	8.1 Supervisión del personal y procesos
		8.2 Relaciones con clientes nacionales e internacionales
		8.3 Actividades internas de la organización
		8.4 Mantenimiento de la maquinaria e instalaciones de la empresa
	9. Gestión de Recursos humanos	9.1 Selección y reclutamiento del personal
		9.2 Capacitación continua al personal
		9.3 Remuneración a los colaboradores
		9.4 Desarrollo y estabilidad del ambiente laboral
	10. Gestión de Compras	10.1 Adquisición de materia prima, insumos, maquinaria y suministros
		10.2 Selección del producto
10.3 Contratos y órdenes de compra con proveedores		

Anexo 14: Maquinaria, equipos, herramientas y suministros

Maquinaria			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Túnel termo sellado	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Esterilizador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Cuarto frío	2	\$ 6.500,00	\$ 13.000,00
Balanza Gramera	2	\$ 150,00	\$ 300,00
TOTAL	6	10250	16900
Insumos			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tabla de picar	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Cuchillo afilado	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Herramienta de segmentación	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Gavetas plásticas	20	\$ 2,80	\$ 56,00
Cepillo plástico	4	\$ 4,00	\$ 16,00
Tanques plásticos grandes	2	\$ 22,00	\$ 44,00
Rociador de líquido	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Carros de transporte	2	\$ 100,00	\$ 200,00
TOTAL	46	\$ 158,80	\$ 456,00
Mobiliario			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadoras escritorio	3	\$ 429,00	\$ 1.287,00
Escritorios (tipo L)	3	\$ 199,00	\$ 597,00
Sillas	3	\$ 29,00	\$ 87,00
Teléfono oficina	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Mesas metálicas	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Perchas metálicas	4	\$ 110,00	\$ 440,00
TOTAL	18	\$ 957,00	\$ 2.941,00
Indumentaria personal			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Guantes de látex	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Mandil blanco	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Mascarilla	6	\$ 0,80	\$ 4,80
Gorro	6	\$ 0,50	\$ 3,00
TOTAL	22	\$ 16,30	\$ 82,80
TOTAL GASTOS			\$ 20.379,80

Anexo 15: Estado de situación financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 77.106,16	\$ 67.637,23	\$ 60.499,94	\$ 60.898,22	\$ 91.576,31	\$ 177.154,06
Corrientes	\$ 55.765,16	\$ 47.149,29	\$ 40.865,08	\$ 23.307,33	\$ 52.280,97	\$ 139.032,06
Efectivo	\$ 55.736,50	\$ 41.518,42	\$ 34.237,81	\$ 14.909,13	\$ 40.863,06	\$ 122.497,25
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 5.534,84	\$ 6.514,61	\$ 8.257,50	\$ 11.241,64	\$ 16.534,80
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 65,93	\$ 77,55	\$ 96,68	\$ 117,03	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 26,67	\$ 28,00	\$ 32,66	\$ 40,97	\$ 55,12	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 2,00	\$ 2,10	\$ 2,44	\$ 3,07	\$ 4,12	\$ -
No Corrientes	\$ 21.341,00	\$ 20.487,93	\$ 19.634,87	\$ 37.590,89	\$ 39.295,33	\$ 38.122,00
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 20.141,00	\$ 20.141,00	\$ 20.141,00	\$ 38.950,09	\$ 41.750,09	\$ 41.750,09
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 613,07	\$ 1.226,13	\$ 1.839,20	\$ 2.694,76	\$ 3.628,09
Intangibles	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 240,00	\$ 480,00	\$ 720,00	\$ 960,00	\$ 1.200,00
PASIVOS	\$ 20.817,41	\$ 20.907,23	\$ 20.973,46	\$ 22.076,43	\$ 12.904,31	\$ 12.394,91
Corrientes	\$ 28,67	\$ 3.382,66	\$ 3.738,14	\$ 5.133,14	\$ 7.744,93	\$ 12.394,91
Cuentas por pagar proveedores	\$ 28,67	\$ 2.867,99	\$ 3.223,47	\$ 3.901,64	\$ 5.072,21	\$ 7.038,20
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00
impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 459,50	\$ 1.900,73	\$ 4.584,71
No Corrientes	\$ 20.788,75	\$ 17.524,57	\$ 17.235,32	\$ 16.943,29	\$ 5.159,38	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 20.788,75	\$ 17.524,57	\$ 17.235,32	\$ 16.943,29	\$ 5.159,38	\$ -
PATRIMONIO	\$ 56.288,75	\$ 53.730,00	\$ 49.897,21	\$ 52.602,82	\$ 104.572,00	\$ 190.659,15
Capital	\$ 56.288,75	\$ 63.288,75	\$ 63.288,75	\$ 63.288,75	\$ 84.897,84	\$ 84.897,84
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -9.558,75	\$ -13.391,54	\$ -10.685,93	\$ 19.674,16	\$ 105.761,31

Anexo 16: Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-10953,90	-3620,63	875,11	33355,35	86793,57
Utilidad Neta	-9558,75	-3832,78	397,99	32667,71	86087,16
Depreciación y amortización					
Depreciación	613,07	613,07	613,07	855,56	933,33
Amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Δ CXC	-5534,84	-979,77	-1742,89	-2984,14	-5293,16
Δ Inventario PT	-65,93	-11,62	-19,12	-20,35	117,03
Δ Inventario MP	-1,33	-4,66	-8,31	-14,15	55,12
Δ Inventario SF	-0,10	-0,35	-0,62	-1,06	4,12
Δ CXP Proveedores	2839,32	355,48	678,17	1170,57	1965,99
Δ Sueldo por Pagar	514,67	0,00	257,33	0,00	0,00
Δ Impuestos	0,00	0,00	459,50	1441,23	2683,98
Actividades de Inversión	0	0	-16100	-2800	0
Adquisición PPE e intangibles	0	0	-16100	-2800	0
Actividades de Financiamiento	3735,826	-3659,99	11996,21	-1801,42	-5159,3805
Δ Deuda a largo plazo	-3264,17	-3659,99	-4103,79	-4601,42	-5159,38
Δ Pago dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Δ Capital	7000,00	0,00	16100,00	2800,00	0,00
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	-7218,07	-7280,62	-3228,68	28753,93	81634,19
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	20236,5	13018,42	5737,81	2509,13	31263,06
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	13018,42	5737,81	2509,13	31263,06	112897,25

