PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE SNACK E INFUSIÓN DE PITAHAYA ORGÁNICA DESHIDRATADA A ESTADOS UNIDOS

Maestrante:

Mailyn Recalde Mosquera

Tutor:

Manuel Echeverría C. MSC

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

Septiembre 2019

Abstract

La Pitahaya es una fruta exótica también conocida como la fruta del dragón, es originaria de la cultura Azteca del siglo XIII, y se fue desarrollando a lo largo del hemisferio occidental. Existen dos variedades de pitahaya: la de color roja (Cereus Ocampis) de pulpa blanca y rosada, dependiendo de su tiempo de madurez; y la color amarillo (Selenicereus mealanthus) de pulpa blanca.

Para el desarrollo del plan de negocios utilizaremos la pitahaya amarilla orgánica, la cual es la más comercial y dulce sabor; la cual en un estado deshidratado se conserva mejor las vitaminas, fibra, calcio, hierro y fósforo.

La agricultura ecuatoriana es reconocida a nivel mundial, debido a las propiedades de nuestro suelo, y por nuestras frutas tradicionales de exportación, pero la industria ha ido descubriendo otras opciones de frutas que generen más réditos económicos, dinamicen el mercado y satisfagan la demanda internacional.

Este proyecto se centra en aprovechar la materia prima que brinda la agricultura para innovar en un producto terminado con marca ecuatoriana; y crear un snack de pitahaya orgánica deshidratada para consumo o infusión, como una opción nutricional para un mercado que en la actualidad se preocupa por el consumo de alimentos saludables y orgánicos, además que permitirá crear fuentes de trabajo, fomentar el cultivo para los pequeños y grandes productores, satisfacer a un mercado, adicionalmente contribuir con la economía del país.

Palabras claves: orgánico, exportación, nutrición, exótico, economía.

Índice

Índice tablas

Índice figuras

1. Resumen ejecutivo

Esta propuesta de negocio se enfoca en la internacionalización de un producto no tradicional, tomando ventaja de la riqueza y trayectoria en agricultura y agroindustria de nuestro país, y su tendencia en la exportación de frutas exóticas que analizaremos en éste proyecto.

En la actualidad, con el avance en la globalización y la tecnología, el comercio internacional es un reto sobre todo para nuestro país, ya que Ecuador es conocido como uno de los países más ricos y productivos, en especial el sector agrícola.

Adicional con el traspaso de la tecnología, Ecuador se beneficia en su intento por dejar de depender principalmente de las exportaciones de productos primarios entre ellos: banano, camarón, cacao, café, etc.; que han incrementado su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de las materias primas en el mercado internacional y al incremento de oferta de parte de los países competidores.

Cabe mencionar que una de las mayores oportunidades que tenemos en el proceso de internacionalización es que gracias al Sistema Generalizado de Preferencias firmado con Estados Unidos, el cual es el segundo destino de nuestras exportaciones, que concede arancel cero o aranceles reducidos a más de 300 productos ecuatorianos de exportación. Los países menos desarrollados reciben tratamiento preferencial para ciertos productos y reducciones arancelarias significativas.

Considerando esto, el acuerdo favorece al proyecto propuesto en este plan de negocio sobre la exportación de pitahaya orgánica como producto industrializado a Estados Unidos, siendo uno de los productos considerado como oferta exportable del Ecuador.

Se puede mencionar que en Septiembre del 2017 se amplió nuestro portafolio de productos exportables al mencionado país del norte con el ingreso de la Pitahaya, negociación que llevó a cabo la Agencia de Regulación y Control de Ecuador con su par de Estados Unidos y del

cual se prevé la exportación de 8000 toneladas (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2017).; ratificando la importancia fundamental del sector agrícola donde existe situaciones de crecimiento y desarrollo sostenible, además que es un producto con múltiples beneficios y demandado por el mercado americano.

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (2017) contempla que el Ecuador cuenta con producción orgánica en 23 de las 24 provincias del país, que registra 33.921,81 ha orgánicas y 5.902,24 ha en proceso de transición de convencional a orgánico, estas reúnen a 468 operadores orgánicos de los cuales 412 son individuales y 56 grupales que congregan a 12.071 productores.

El plan de negocio presenta una alternativa para nuestra alimentación saludable, la pitahaya es una fruta exótica, rica en propiedades, beneficios y valor nutricional. Se propone el consumo de pitahaya orgánica como fruta deshidrata para conservar mayormente sus nutrientes, y se apuesta a una presentación en snack, para el fácil consumo entre comidas e incluso como infusión.

Ecuador al ser considerado un productor de materia prima, se ve la oportunidad de tecnificar y desarrollar productos terminados derivado de los frutos de la agricultura, empezando por buscar nuevos nichos de mercado que permita aumentar el portafolio de productos exportables, lo cual puede contribuir a la rentabilidad del producto. Incluso la demanda de consumo en productos saludables y el cuidado de la salud en Estados Unidos es alta, se podrá ampliar esta información en datos numéricos en el desarrollo del documento, sin embargo, algo importante por mencionar y que se relaciona a la demanda del país objetivo y sus habitantes, es que en Estados Unidos existe un alto grado de obesidad, y la misma es relacionada con el estreñimiento; debido esto el producto derivado de la pitahaya será una solución natural a esta problemática.

El hábito de consumo de los americanos entre varias especialidades, ubica a la salud con un 20,6% (UnData A World of Information, 2017)

Estados Unidos está entrando en la vanguardia de los productos orgánicos y saludables, es importante tomar esta ventaja para la colocación del producto.

Debido a esto, el proyecto está enfocado en internacionalizar el producto ¨PitaLife¨, dirigido especialmente a hombres y mujeres de 25 a 55 años, que se preocupan por comer saludable y mejorar su calidad de vida, que residan en el estado de New York. La propuesta de valor del producto es el uso del snack de pitahaya deshidratada para el consumo o infusión, el consumidor contará con una suscripción a la web donde recibirá asesoría nutricional y participará en un programa de fidelización. Este plan de negocio se considera viable ya que cuenta con un VAN de $28.713,06 y la TIR de 35.83%.

2. Análisis de entorno internacional del negocio

Estados Unidos es una de las mayores economías en el mundo, el mercado ofrece una oportunidad importante para internacionalizar un producto ecuatoriano, con ventajas económicas, facilidades logísticas y legales.

2.1. Factores económicos, políticos y legales

2.1.1. Sistema económico

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (2019) en su informe sobre la Perspectiva de la Economía Mundial, menciona que la economía en Estados Unidos creció 2.9% en 2018, y se proyecta un crecimiento al 2019 y 2020 en un 2.5% y en 1.8% respectivamente.

El riesgo país de Estados Unidos se ubica en 257 a julio 2018. En el 2017 Estados Unidos presenta PIB de 19,36 Billones USD, crece al 2,2% y tiene una inflación anual de 2,1. La tasa de inflación se mantiene invariable en un 2.4% durante el 2018 y se espera que reduzca a 2.1% y 2.3% en los próximos años (Euromonitor International, 2017).

La Organización Coface for Trade (COFACE, 2019) calcula un crecimiento de un 2.9% del PIB en el 2018 y se estima que tenga una incremento de 2.3% en el 2019. Adicional la tasa de desempleo bajó de un 4.4% a un 3.8% en 2018 (Santander, 2019).

Estados Unidos es el mayor importador y el segundo mayor exportador de bienes y servicios, en el mundo, sus principales socios comerciales son Canadá, México, China, Japón y el Reino Unido (Santander, 2019).

La balanza comercial de Estados Unidos es negativa en los últimos años. Estados Unidos tuvo un déficit comercial de 811 mil millones de USD en 2017, es decir Estados Unidos exportó 1.54 billones de USD de bienes en 2017, mientras que el valor total de las importaciones en 2017 alcanzó los 2.40 billones de USD (Banco Santander S.A., 2019).

Tabla 1. *Indicadores de comercio exterior de Estados Unidos*

Indicadores de comercio exterior	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Importación de bienes *(millones de USD)*	2.329.060	2.412.547	2.307.946	2.251.351	2.409.495
Exportación de bienes *(millones de USD)*	1.579.593	1.620.532	1.504.914	1.454.607	1.546.725
Importación de servicios *(millones de USD)*	438.366	453.265	469.110	503.053	516.018
Exportación de servicios *(millones de USD)*	664.948	690.127	690.061	752.411	761.724
Importación de bienes y servicios *(crecimiento anual en %)*	1,1	4,5	5,0	1,3	n/a
Exportación de bienes y servicios *(crecimiento anual en %)*	3,5	4,3	0,4	-0,3	n/a
Importación de bienes y servicios *(en % del PIB)*	16,6	16,5	15,4	14,7	n/a
Exportación de bienes y servicios *(en % del PIB)*	13,6	13,6	12,5	11,9	n/a
Balanza comercial *(millones de USD)*	-702.243	-751.493	-761.855	-752.505	-811.212
Balanza comercial (incluyendo servicios) *(millones de USD)*	-461.875	-490.334	-500.446	-504.794	-568.439
Comercio exterior *(en % del PIB)*	30,2	30,2	27,9	26,6	n/a

Fuente: WTO – World Trade Organization; World Bank (2019).

2.1.2. Sistema político del país

Estados Unidos es una república federal constitucional, posee un régimen presidencialista como forma de gobierno basado en la separación de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

Estados Unidos se compone de 50 estados semisoberanos que disfrutan de una gran autonomía.

El presidente electo Donald Trump del partido Republicano, consta en el poder desde enero del 2017, entre sus reformas a los impuestos, propone recortar la tasa de impuesto a las empresa de un 35% a un 21%.

Adicional a principios de 2018 Estados Unidos declara que impondría aranceles elevados a las importaciones de acero y aluminio; aumentando la presión con China y otros socios comerciales.

China, la mayor economía mundial, seguida por Estados Unidos, en mayo del 2018 se desató un conflicto comercial, los aranceles impuestos a los productos chinos subieron de 10% a 25%.

Esta guerra comercial entre las dos economías más fuertes podría desencadenar consecuencias y perjudicar al resto de países, ya que el alza en aranceles podría impactar en otros bienes, no necesariamente comercializados exclusivamente en EE.UU.

Un 90% de los productos que se verán afectados por los aranceles estadounidenses están hechos de productos intermedios o bienes de capital, es decir, son productos que se necesitan para hacer otros productos (BBC Mundo, 2018).

2.1.3. Acuerdos, regulaciones y agencias de gobierno

Ecuador se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias otorgado por Estados Unidos, el cual es el segundo destino de nuestras exportaciones, que concede arancel cero o aranceles reducidos a más de 300 productos ecuatorianos de exportación. Los países menos desarrollados reciben tratamiento preferencial para ciertos productos y reducciones arancelarias significativas.

Este sistema tiene como objetivo aumentar los ingresos de exportación de esos países, promover su industrialización y acelerar el ritmo de su crecimiento económico.

Considerando este acuerdo, podemos mencionar que en Septiembre del 2017 se amplió nuestro portafolio de productos exportables al mencionado país del norte con el ingreso de la Pitahaya, negociación que llevó a cabo la Agencia de Regulación y Control de Ecuador con su par de Estados Unidos y del cual se prevé la exportación de 8000 toneladas (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2017).; ratificando la importancia fundamental del sector agrícola donde existe situaciones de crecimiento y desarrollo sostenible, además que es un producto con múltiples beneficios y demandado por el mercado americano.

Este acuerdo genera retos a Ecuador que pueden ser asumidos como oportunidades de mejora y dentro de los más importantes tenemos los siguientes:

Asegurar volúmenes de producción, y para ello es importante sincerar la capacidad de producción de lo que se comercializará a fin de cumplir con los compromisos adquiridos y asegurar relaciones de largo plazo.

Conocer las normativas y certificaciones del producto a comercializar, de manera que esto no se convierta en un contratiempo en la negociación.

Optimizar costos de producción, y en este punto es importante recalcar que la apreciación del dólar nos da cierta desventaja respecto a países de la misma área que ofertan los mismos productos, por ello se vuelve de vital importancia generar valores agregados únicos para que la negociación no se vuelva sensible al precio.

El producto derivado de la pitahaya es oportunidad de diversificación alejándonos de los productos tradicionales e incursionando en la exportación de productos industrializados.

Santander (2019) menciona que en Estados Unidos, se debe que considerar algunas implicaciones en la negociación internacional como:

- Seguros o liabilities de los productos endosados a los clientes.
- Reempaque. Los productos deben venir en una cantidad mínima en la caja master, para que el distribuidor no cobre por esta actividad.

- La recogida de las mercancías en la bodega. Debe tenerse una excelente coordinación para su despacho.

Uno de los rubros más importantes es el 2 o hasta el 5% que se descuentan por actividades de promoción y mercadeo en Estados Unidos.

Según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en el (2016), Estados Unidos de América ocupa el puesto 10 en el mundo con un puntaje de 3.99 en cuanto a desempeño logístico, mientras que Ecuador ocupa el puesto 74 con un puntaje de 2.78. El índice varía entre 1 y 5, donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño. PROECUADOR (2018).

2.1.4. Normas de acceso y requisitos

Los documentos necesarios en el proceso administrativo y operativo para ser exportador son:

- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar.
- Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades.
- Registrarse como exportador en Ecuapass

En el proceso logístico se requieren los siguientes requisitos:

- Documento de embarque
- Factura comercial original
- Confirmación del seguro (si se requiere)
- Lista de empaque
- Declaración Única de Aduanas

2.1.5. Barreras técnicas y cualitativas

En estados Unidos, se puede identificar para el producto con código 081340 las siguientes barreras no arancelarias:

- Servicio de inspección de sanidad animal y vegetal, por el departamento de agricultura sobre el proceso de fumigación, manufactura, analítico y medicinal para los productos agrícolas.
- Las sustancias y residuos aprobados por Estados Unidos para los alimentos y medicinas aprobados por Food and Drug Administration.
- Leyes de etiquetado y empaque para el Comercio Exterior con Estados Unidos.
- En Estados Unidos, el snack propuesto será inspeccionado principalmente por Food and Drug Administration (FDA) quien aprueba la comercialización de un nuevo producto y establece la siguiente información en el etiquetado, como se indica en la Figura 1:

1. Tamaño de la porción
2. Cantidad de calorías
3. Porcentaje (%) de valor diario
4. El límite de los nutrientes del producto
5. Los nutrientes positivos que posee el producto y que se recomienda comer más

Figura 1. Etiqueta de información nutricional
Fuente: (FDA, 2018)

2.2. Factores socioculturales

Considerando la variable geográfica, la distancia entre Ecuador y Estados Unidos es 4.629,20 Km.

Estados Unidos, es un país con mucha diversidad, también disfruta de las tradiciones al igual que Ecuador, aunque no se comparte el idioma, el 13,5% de la población americana son migrantes (Rodríguez, 2018), esto hace que exista una afinidad más cercana a los latinoamericanos, el estilo de vida de los americanos es diferente ya que por las distancias entre un lugar y otro, son más organizados en relación a sus actividades diarias, menos conservadores, incluso no existe mucha diferencia horaria.

El país del norte posee una gastronomía propia basada en sus recursos naturales, sin embargo en la actualidad países de todo el mundo han incursionado en la alimentación más nutritiva, orgánica y se preocupan mucho por la salud y su calidad de vida ingiriendo alimentos sanos.

En Estados Unidos existe un alto grado de obesidad, y la misma es relacionada con el estreñimiento; debido esto el producto derivado de la pitahaya será una solución natural a esta

problemática. En la Figura 2 se puede observar que New York tiene un 25.5% de obesidad en adultos.

El segmento al cual va a ser dirigido el producto son los hombres y mujeres de clase social media de 25 a 55 años que residan en New York, rango de edades que posee más alto nivel de obesidad (The State of Obesity, 2018).

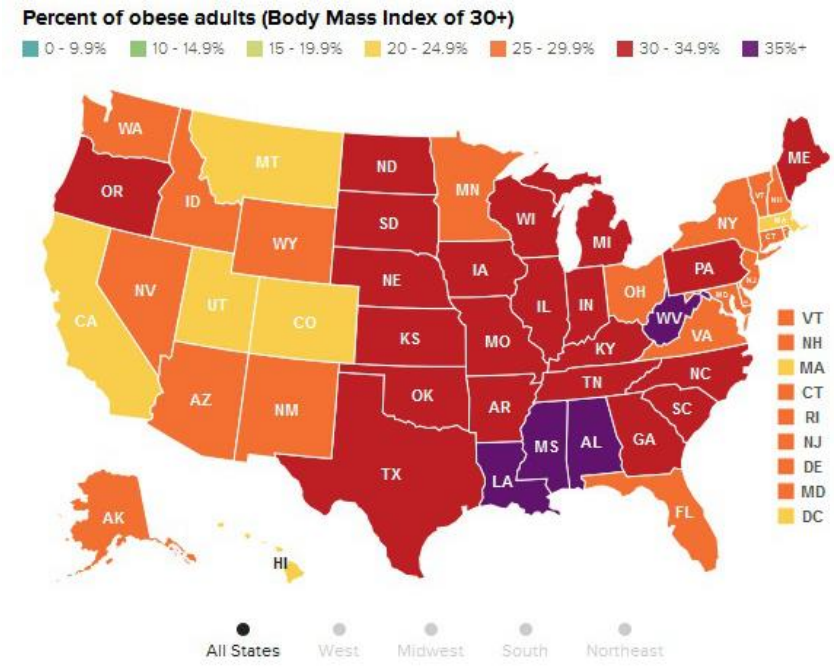

Figura 2. Índice de obesidad en Estados Unidos
Fuente: (The State of Obesity, 2018)

Actualmente el Departamento de Educación de EE. UU., Departamento de Transporte de EE. UU., Agencias estatales y locales de salud pública, otros servicios estatales y locales, y una variedad de organizaciones comunitarias y filantrópicas están ayudado a desarrollar, evaluar y avanzar estrategias principales que las comunidades de todo el país pueden usar para ayudar a prevenir la obesidad y mejorar la salud en sus áreas.

El segmento objetivo con edad entre 25 a 55 años, es un grupo que trabaja y tiene tiempos reducidos debido a su estilo de vida, debido a las distancias largas entre el domicilio y el

lugar de trabajo la gran mayoría no hace deportes, solo caminan en el transcurso del día por sus actividades cotidianas, es por esto que el producto al ser un snack será fácil de llevar consigo mismo, y fácil de ingerir en cualquier momento del día.

En la tabla 2 se puede visualizar el hábito de consumo de los americanos en varias especialidades, ubicando a la salud con un 20,6%.

Tabla 2. *Hábitos de consumo por especialidad en los americanos*

Especialidad	**%**
Salud	21.66%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles.	18.76%
Bienes y servicios diversos	13.71%
Transporte	9.29%
Recreación y cultura.	9.14%
Restaurantes y hoteles	6.73%
Alimentos y bebidas no alcohólicas.	6.39%
Muebles, menaje y mantenimiento de rutina de la casa.	4.21%
Ropa y calzado	3.30%
Comunicación	2.47%
Educación	2.31%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2.01%

Fuente: (United Nations Statistics Division, 2008)

La encuesta anual desarrollada por el Consejo de Información de Alimentos a Nivel Internacional (The International Food Information Council Foundation, 2017), estableció que el principal motivador para la selección y compra de alimentos y bebidas por parte del consumidor estadounidense es el sabor, seguido del precio, que es un factor significante para decidir la compra.

El tercer factor considerado es la salud. Los estadounidenses se sienten cada día más motivados para consumir alimentos saludables y nutritivos. La mayor exigencia de alimentos saludables está cambiando a la industria de comidas rápidas.

Los consumidores americanos son 325.719 millones de habitantes, los mismos tienen un gasto al 2017 de 13.068.600 USD (Euromonitor International, 2017). En la tabla 4 se puede

identificar que en la categorización del 1 al 10 se refiere: 1 a la ganancia más baja hasta 10, que se refiere a la ganancia más alta de los hogares.

Tabla 3. *Población en Estados Unidos*

País	Categoría	Tipo de dato	2016	2017
EE.UU.	Total de población	Indicador socioeconómico	323.406	325.719
EE.UU.	Población femenina	Indicador socioeconómico	164.190	165.357
EE.UU.	Población masculina	Indicador socioeconómico	159.216	160.362

Fuente: (Euromonitor International, 2017)

Tabla 4. *Gasto del consumidor en Estados Unidos*

País	Categoría	Unidad	2016	2017
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	620.839	645.886
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	612.848	638.598
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	734.345	765.937
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	851.620	888.738
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	964.365	1.006.723
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	1.112.070	1.161.291
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	1.294.749	1.352.464
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	1.626.281	1.699.645
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	2.06.557	2.202.797
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	2.586.755	2.706.520
EE.UU.	Gastos del consumidor	USD millón	12.510.428	13.068.600

Fuente: (Euromonitor International, 2017)

2.3. Tendencias tecnológicas y de negocios

La tecnología es una herramienta cuya tendencia es creciente, gracias a ella los negocios internacionales son más rápidos y efectivos.

Los productos pueden darse a conocer rápidamente a través de internet e incluso generar ventas instantáneas; las redes sociales incluso han tenido un auge los últimos años contribuyendo al desarrollo de muchos negocios (Herrera, 2012).

La tecnología facilita hoy en día la comunicación entre países, negocios en línea, contribuyendo a la economía de los países e incluso en la generación de empleos.

Entre las principales tendencias tecnológicas y de negocios para las empresas en el mundo que contribuirán a un desarrollo mencionadas por Herrera (2012) se encuentran:

- Tecnología 5G
- La Inteligencia Artificial
- Ciberseguridad
- Transformación digital

3. Planteamiento del problema /necesidad / oportunidad

En la actualidad, se considera que la generación de enfermedades en los seres humanos se atribuye a la mala alimentación, la mayoría de personas con el tiempo ha hecho conciencia al ingerir alimentos adecuados que mejoren su calidad de vida.

Incluso los problemas digestivos o relacionados con estreñimiento, se generan por la mala alimentación y por no consumir productos nutritivos que favorezcan el bienestar del organismo.

Estados Unidos tiene una alta demanda y existen oportunidades para el consumo de productos orgánicos y saludables y donde actualmente se puede identificar un cambio en la alimentación de los habitantes.

Las oportunidades de incursionar en el mercado americano son altas, considerando los convenios internacionales y que en la actualidad el Gobierno ecuatoriano ha fomentado las negociaciones y el comercio exterior.

Ecuador es un país que se ha caracterizado y se reconoce en el exterior como un proveedor de productos primarios o materias primas, de esta trayectoria existe la oportunidad como país de industrializar productos derivados de la agricultura de nuestro país como es la pitahaya.

La exportación lógicamente contribuirá a la balanza de pagos y por ende es una oportunidad económica para Ecuador.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2018) ofrece asistencia técnica al cultivo y comercialización de la pitahaya. El Gobierno financia los recursos para la obtención de la certificación GLOBAL GAP, así como para la implementación de un almacén de insumos agrícolas que permita a los productores proveer una fruta inocua y de calidad, y apoyar en los procesos para enlazar comercialmente la producción con mercados mundiales, de manera especial en China, Japón y varios países europeos.

4. Análisis de mercado

4.1. Mercado de demanda

Para realizar el análisis de la demanda es importante identificar la partida arancelaria asignada al producto propuesto, la partida es 08.13.40 donde se ubica la pitahaya deshidratada.

Tabla 5. *Partidas arancelarias Resolución No. 020-2017*

08.13	**Frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas 08.01 a 08.06; mezclas de frutas u otros frutos secos o frutos de cáscara.**
0813.10.00.00	Damascos (albaricoques, chabacanos)
0813.20.00.00	Ciruelas
0813.30.00.00	Manzanas
0813.40.00	Las demás frutas u otros frutos
0813.40.00.10	Uvilla
0813.40.00.90	Los demás
0813.50.00.00	Mezclas de frutas u oros frutos, secos, o de frutos de cascara

Fuente: (The State of Obesity, 2018)

Estados Unidos se ubica como segundo mayor importador de fruta deshidratada con un crecimiento acumulado del 39% desde el 2014, como se muestra en la Figura 3.

El total de importaciones de frutas deshidratadas de Estados Unidos en el 2017 fue de $86,913 millones de dólares y en el 2018 ascendió a $109,041 millones de dólares.

En la tabla 5 se puede observar otros países tales como China, Alemania, Reino Unido que también son principales importadores de fruta deshidratada y sus importaciones en dólares los últimos cinco años, liderado por China que posee un crecimiento acumulado del 103%.

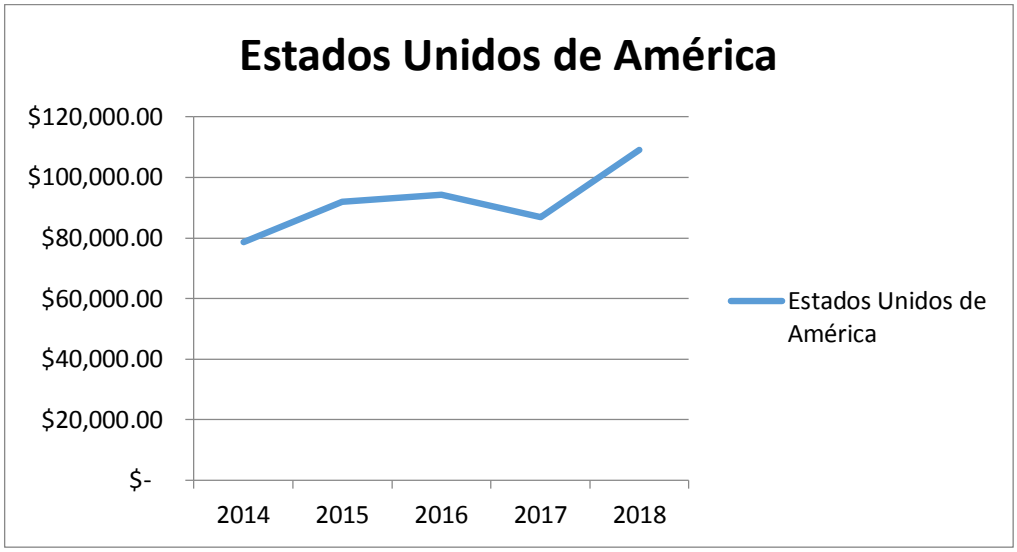

Figura 3. Importaciones de fruta deshidratada desde Estados Unidos

Tabla 6. *Países importadores de fruta deshidratada*

Países importadores de fruta deshidratada	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento acumulado
China	$64,955.00	$37,390.00	$65,873.00	$96,255.00	$131,565.00	103%
Estados Unidos de américa	$78,648.00	$92,008.00	$94,334.00	$86,913.00	$109,041.00	39%
Alemania	$65,266.00	$55,823.00	$63,144.00	$61,119.00	$73,088.00	12%
Reino unido	$52,874.00	$56,456.00	$44,693.00	$50,017.00	$55,062.00	4%
Países bajos	$34,790.00	$34,541.00	$29,974.00	$31,778.00	$34,261.00	-2%
Canadá	$23,818.00	$28,399.00	$20,723.00	$22,274.00	$27,670.00	16%
Francia	$25,869.00	$20,829.00	$20,513.00	$25,588.00	$26,984.00	4%
Japón	$14,095.00	$14,144.00	$18,349.00	$15,866.00	$18,731.00	33%
Malasia	$16,671.00	$12,837.00	$15,530.00	$20,205.00	$17,670.00	6%
Hong Kong, china	$18,191.00	$17,244.00	$24,737.00	$26,319.00	$16,620.00	-9%

Fuente: (TradeMap, 2019)

4.1.1. Análisis del Buyer Persona:

Se realiza entrevistas a residentes en Estados Unidos para obtener el perfil de dos clientes potenciales, que consuman el producto propuesto en el desarrollo de este plan de negocio.

Se define dos tipos de clientes, se destaca dentro de todos los aspectos generales, una persona de 50 años que su principal objetivo es jubilarse con buena salud, y sus hábitos de compra es por los canales tradicionales; y una persona de 32 años cuyo objetivo lograr mantener un peso adecuado y sus hábitos de compra es online, no visita locales físicos.

Se detalla dos buyer persona con los atributos identificados:

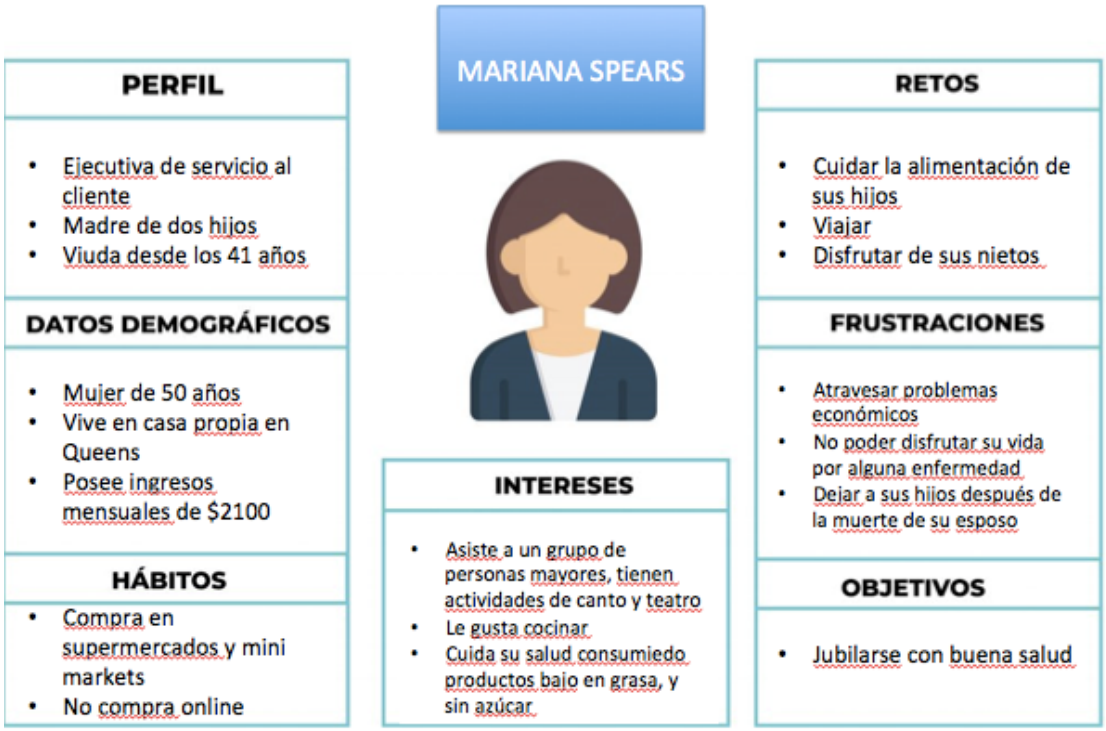

Figura 4. Buyer Persona 1
Fuente: Entrevista personal

Figura 5. Buyer Persona 2
Fuente: Entrevista personal

4.2. Mercado de oferta

Estados Unidos importa frutas deshidratadas del mundo $109.041 millones de dólares, entre sus principales importadores está China, Tailandia, Serbia, Marruecos y Chile (TradeMap, 2019).

El tamaño del mercado desde el 2014 de Estados Unidos de acuerdo a TradeMap (2019) ha tenido un incremento considerable a la fecha, considerándolo un mercado atractivo en esta partida arancelaria de frutas deshidratadas.

Dentro de este análisis del mercado, podemos mencionar que nuestro principal competidor es China con un 24.2% de participación sobre las importaciones para Estados Unidos, Ecuador tiene un 0,1% de participación en el 2018 (TradeMap, 2019).

Adicional China ha exportado a Estados Unidos $41.591 millones de dólares en el 2018, lo cual representa un incremento del 53% versus el valor exportado en el 2017 (TradeMap, 2019).

Tabla 7. *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en valores*

Exportadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018
Mundo	78648	92008	94334	86913	109041
China	19978	34323	32958	27127	41591
Tailandia	9596	7015	7803	8940	8794
Serbia	4383	2219	7602	8943	8477
Marruecos	4709	8615	7674	8016	8397
Chile	9082	6020	8656	6559	7233
México	4034	3471	3309	3388	6451
Egipto	4363	4060	3612	2655	5189
Turquía	5603	6384	1753	2044	3556
Canadá	1776	1923	1623	2127	3243
Alemania	1698	2709	3073	2667	2850

Fuente: (TradeMap, 2019)

Estados Unidos importó del mundo 12.892 toneladas al 2018, este sector ha ido evolucionando y tiene un crecimiento entre el 2014 y 2018 del 0.66%.

China, quien sería nuestro principal competidor tiene un incremento al 2018 vs. 2014 del 144%; en comparación al mes inmediato anterior tiene una disminución en cantidades; por otro lado, otros proveedores como Tailandia, México, Turquía, Serbia tiene incremento en cantidades del 2017 al 2018 hacia Estados Unidos.

Tabla 8. *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en cantidades*

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018
	Cantidad importada, Toneladas	**Cantidad importada, Toneladas**	**Cantidad importada, Toneladas**	**Cantidad importada, Toneladas**	**Cantidad importada, Toneladas**
Mundo	12808	15766	16760	14477	12892
China	1289	2718	3794	4413	3151
Tailandia	3276	2251	2293	2286	2559
México	1653	993	1527	984	1348
Turquía	1001	2270	451	621	1037
Serbia	534	170	825	713	850
Chile	2019	2745	2975	1150	657
Sudáfrica	476	486	2018	1683	580
Canadá	203	233	258	341	477
India	141	184	191	511	410
Marruecos	162	309	258	272	276

Fuente: (TradeMap, 2019)

Para obtener una referencia de precios FOB, se ha obtenido el valor unitario por toneladas de TradeMap (2019).

China como principal proveedor de frutas deshidratadas ha tenido una disminución en precio desde el 2014 al 2018, sin embargo, el valor unitario por tonelada de $6.147 correspondiente al 2017 ha incrementado a $13.199 por tonelada en el 2018.

Serbia como segundo principal competidor ha tenido un precio sostenible por tonelada desde el 2014 al 2018.

Tabla 9. *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en valores unitarios*

País Exportador	2014	2015	2016	2017	2018
	Valor unitario, USD/Toneladas	**Valor unitario, USD/Toneladas**	**Valor unitario, USD/Toneladas**	**Valor unitario, USD/Toneladas**	**Valor unitario, USD/Toneladas**
China	15499	12628	8687	6147	13199
Tailandia	2929	3116	3403	3911	3436
Serbia	8208	13053	9215	12543	9973
Marruecos	29068	27880	29744	29471	30424
Chile	4498	2193	2910	5703	11009
México	2440	3495	2167	3443	4786
Egipto	30725	27432	29607	28859	29994
Turquía	5597	2812	3887	3291	3429
Canadá	8749	8253	6291	6238	6799
Alemania	4965	8111	7423	16880	15574

Fuente: (TradeMap, 2019)

En la figura 6 se puede observar la evolución del valor unitario por tonelada de los cinco principales proveedores del producto en mención importado por Estados Unidos.

Marruecos tiene el mayor valor unitario por toneladas y Tailandia el menor en el análisis de los cinco últimos años.

China, el mayor exportador de este producto hacia Estados Unidos, tiene una tendencia en disminución del precio del 2014 al 2017, pero la curva asciende al 2018.

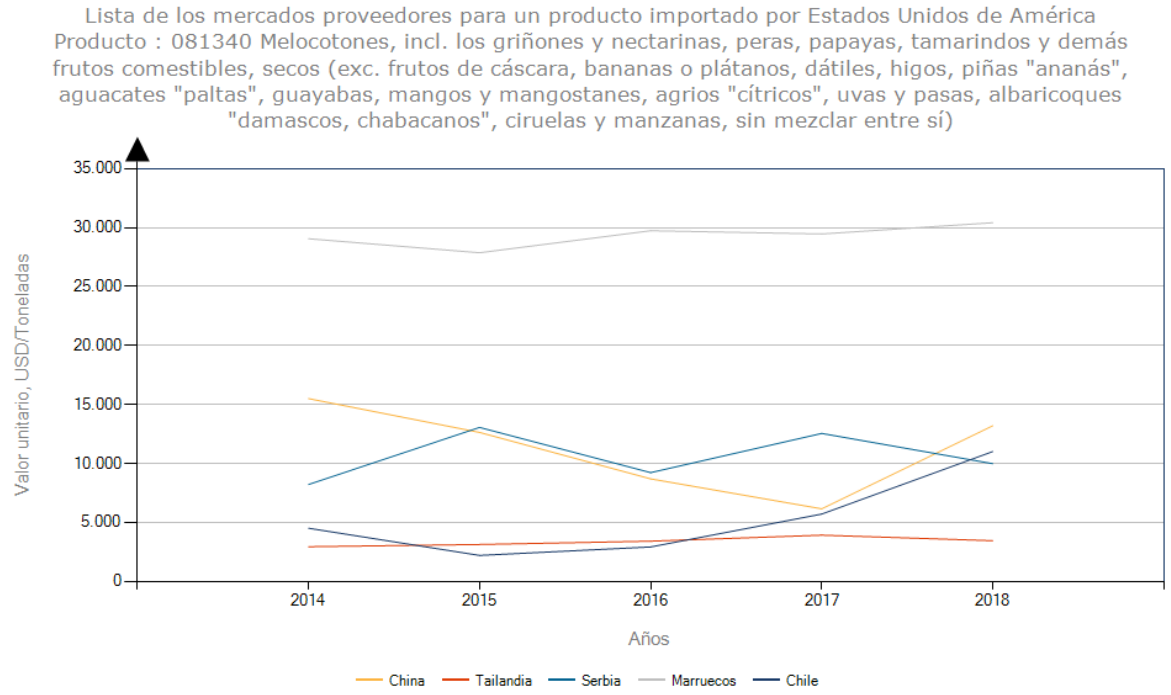

Figura 6. Mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en valores unitarios
Fuente: (TradeMap, 2019)

Productos sustitutos y similares

Entre los productos sustitutos o similares al snack de fruta deshidratada de pitahaya se puede mencionar:

- Avena cruda
- Salvado de trigo
- Ciruelas pasas
- Laxantes
- Frutas: la papaya, sandía, melón
- Té verde
- Vegetales ricos en fibra: el broccoli, palmito, zanahorias, alcachofas, champiñones
- Frutos secos: nueces, almendras
- Frutos rojos: cerezas, mora, frutillas, fresas

Principales marcas en el mercado

De acuerdo a la revisión de los principales competidores en el supermercado Whole Foods Market en Estados Unidos, existen varios snacks de marcas orgánicas y no orgánicas de frutos secos y frutas deshidratadas como:

- 365 Everyday Value
- Natierra Nature's
- Himalania
- Eden Organic
- Made In Nature
- Bare
- International Harvest

Atributos de diferenciación de productos en el mercado

Las marcas investigadas tienen certificaciones orgánicas, algunas marcas son veganas, gluten free, soldium free, fat free y sin azúcar.

Otras marcas tienen certificación Non Gmo que son los productos que no han sido genéticamente modificados.

Precios de referencia

Los precios se pueden visualizar en la tabla 8 donde constan por marcas y tamaños, dependiendo incluso de las certificaciones.

Especificaciones y tamaños

Las marcas tienen varios tamaños se ha podido identificar desde las más pequeñas 1,2 onzas a 29 onzas. Todas las presentaciones son “abre fácil”.

Formato envasado

Se realizará el correcto etiquetado aprobado por la FDA que establece presentar claramente los aspectos nutricionales de los productos alimenticios. Actualmente, los productores de alimentos procesados deben incluir el monto de cada nutriente, por porción, como un valor absoluto y un porcentaje del valor diario (%DV) de una dieta recomendada.

Los componentes obligatorios en el Panel Nutricional de cada etiqueta son: Total de calorías, calorías de grasa, total de grasa, grasa saturada, colesterol, sodio, total de carbohidratos, fibra dietética, azúcares, proteínas, vitamina A, vitamina C, calcio y hierro.

El envasado que se aplicará al producto del proyecto será homogéneo a la competencia en fundas “abre fácil” para que sea práctico que los consumidores puedan transportarlos de un lugar a otro.

Tabla 10. *Lista de principales productos de la competencia*

Marca	Descripción	Origen	Precio	Tamaño	Certificaciones	Empaque
365 Everyday Value	durazno	Estados Unidos	3,99	1,2 onzas	VEGAN · FAT FREE · SODIUM FREE · NO SUGAR ADDED · GLUTEN FREE	
Natierra Nature's	manzana	Estados Unidos y Canadá	6,49	1,2 onzas	USDA ORGANIC · VEGAN · NON GMO	
Himalania	arándanos	China	18,99	12 onzas	NON GMO Project VERIFIED · RAW · VEGAN · GLUTEN FREE	
Eden Organic	arándanos	Canadá	5,30	29 onzas	ORGANIC CROP IMPROVEMENT ASSOCIATION INTL · NON GMO Project VERIFIED nongmoproject.org · BRC FOOD CERTIFICATED	
Made In Nature	mango	Estados Unidos	7,99	6 onzas	NON GMO Project VERIFIED · USDA ORGANIC	
International Harvest	mango	Estados Unidos	13,99	12 onzas	USDA ORGANIC · NON GMO · GLUTEN FREE · VEGAN · PLANT BASED · GOOD	

4.3. Análisis DAFO

Se presenta las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del producto propuesto y del mercado objetivo para análisis:

Tabla 11. *Análisis DAFO*

DAFO	FACTORES NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS
	DEBILIDADES	**FORTALEZAS**
ASPECTOS INTERNOS	* Obtención de menos peso en gramos al deshidratar las frutas, se necesitaría más materia prima o el snack tendría menos gramos. * Desconocimiento de las propiedades de la pitahaya (fruta del dragón) * Poca promoción del producto en el exterior * La pitahaya posee fructosa y su consumo excesivo es perjudicial sino se consume en las cantidades adecuadas * La producción de pitahaya es estacional	* Duración larga del productos como fruta deshidratada * Empaque con dosis para el consumo y recomendaciones saludables * Producto nuevo industrializado desde la materia prima que ya ha sido exportada como fruta a Estados Unidos desde Ecuador *Producto orgánico * Forma de consumo: como snack o té de infusión * Múltiples beneficios de la fruta del dragón con excelente valor energético y vitamínico. * Incremento de la oferta de producción en Ecuador de producto pitahaya
	AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
ASPECTOS EXTERNOS	* Competencia con variedad de productos y precios en supermercados americanos * Estados Unidos importa este producto principalmente desde China y Serbia * Poca experiencia como exportadora de productos	*Tendencia o auge de los snack saludables * Alta demanda mundial por el mercado potencial Estados Unidos * Expandir el portafolio de productos ecuatorianos vendidos al exterior * Capacidad de industrializar o derivar productos de nuestra agricultura * Ecuador tiene alta relevancia gracias a las altas exportaciones de los productos primarios, se aprovecha esta ventaja para colocar un derivado de la agricultura * Estados Unidos se encuentra en vanguardia en consumo de productos saludables, cuidado del cuerpo y calidad de vida * Guerra comercial con el principal proveedor (China) de este producto importado por Estados Unidos. * O% de arancel establecido en el Sistema de Preferencias Generalizadas * Contribuye a la balanza comercial del país

4.3.1. Matriz CAME

Con el análisis previamente descrito se pudo identificar las estrategias respectivas de supervivencia, defensivas y de reorientación para el éxito del proyecto.

Tabla 12. *Matriz CAME*

CAME	FACTORES NEGATIVOS	FACTORES POSITIVOS
	CORREGIR	**MANTENER**
ASPECTOS INTERNOS	* Implementar un plan de marketing estratégico para promocionar el producto en el exterior * aprovechar el uso de páginas web y redes sociales para comunicar las propiedades de la fruta * Poca promoción del producto en el exterior * Proporcionar la dosis adecuada en el empaque y recomendaciones de consumo * Crear el plan de producción para el cultivo o en su defecto la compra a pequeños productores para aprovechar los meses de cosecha	* Gracias a la larga duración del producto se puede aprovechar fluctuar en el precio dado que el costo podría mantenerse * Innovar constantemente en el empaque y presentación del producto * Actualizar constantemente al consumidor sobre los beneficios del producto, y proveer servicios adicionales relacionados a la salud
	AFRONTAR	**EXPLOTAR**
ASPECTOS EXTERNOS	* Utilizar canales de distribución como tiendas de conveniencia y tiendas de productos orgánicos o gourmet para poder competir en el mercado * Seguimiento diario de la situación comercial con China por ser el primer proveedor de este producto a Estados Unidos *Educación y actualización constante de los procesos aduaneros, cambios en regulaciones y estado de las exportaciones del Ecuador o demandas mundiales para identificar nuevos mercados.	* Fidelizar y atraer nuevos clientes por la creciente tendencia de productos orgánicos y saludables * Aprovechar la alta demanda mundial por el mercado potencial Estados Unidos e incursionar en nuevos mercados * Generar nuevas líneas de negocios o diversificación de la pitahaya * Conocer nuevas tendencia o la vanguardia en consumo de productos saludables y snacks para extender el portafolio de oferta productos exportables. * Aprovechar el alza de aranceles impuestos por Estados Unidos a China

5. Propuesta de internacionalización

5.1. Descripción del producto

PITALIFE es un snack de pitahaya deshidratada incluso para infusión, el proceso productivo desde el cultivo de la pitahaya será orgánico con el objetivo de contribuir a la alimentación y salud de los consumidores. La propuesta de valor será: en el empaque proporcionar las medidas correctas para el consumo diario incluso para problemas digestivos y una suscripción mensual a la página web para obtener el plan nutricional y hacer seguimiento al cliente con médicos y nutricionistas online.

El producto será almacenado en empaque abre fácil para llevar consigo mismo y que sea fácil de ingerir en cualquier momento del día.

El snack será comercializado a tiendas minoristas, gasolineras, mini markets. Para lo cual se mantendrá una bodega en New York para el almacenamiento.

La unidad de carga será en contenedores vía marítima, la posibilidad de la distribución en Estados Unidos depende de los tiempos de nacionalización, el costo o tiempo de exportar el producto vía marítima; en los cuadros adjuntos se puede visualizar lo antes indicado:

Tabla 13. *Perfil Logístico de Estados Unidos*

COSTOS CONTENEDOR FCL*	
Contenedor 20' seco	USD 800
Contenedor 40' seco	USD 1,000
Contenedor 40' refrigerado	USD 2,000

ETAPAS PARA EL COMERCIO TRANSFRONTERIZO EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	EXPORTACIÓN DURACIÓN (HORAS)	USD COSTO
Cumplimiento fronterizo	2	USD 175
Cumplimiento documental	2	USD 60
ETAPAS PARA EL COMERCIO TRANSFRONTERIZO EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	**IMPORTACIÓN DURACIÓN (HORAS)**	**USD COSTO**
Cumplimiento fronterizo	2	USD 175
Cumplimiento documental	8	USD 100

Fuente: (PROECUADOR, 2018)

5.1.1. Características del producto

Debido a la ubicación geográfica y la existencia de micro-climas, Ecuador posee una gran diversidad de frutas no tradicionales dentro de su producción diaria para consumo y exportación, entre la cual se encuentra la Pitahaya fruta con altos beneficios nutricionales, rica en fibra y vitamina C. En la actualidad esta fruta está teniendo gran aceptación en el mercado estadounidense (PROECUADOR, 2019).

La idea de negocio consiste en introducir al mercado de estadounidense snack orgánicos deshidratados e infusiones de una de las frutas no tradicionales del Ecuador como es la pitahaya. Toda la materia prima que se utilizará será 100% orgánicas.

Figura 7. Snack de pitahaya

La producción de esta línea de snacks busca satisfacer la demanda de un mercado preocupado por su salud deseando obtener productos alimenticios de bajo costo, pero con un alto valor nutricional, y además que se complemente con la vida agitada que llevan donde el tiempo es fundamental para el consumidor.

Entre los beneficios de esta fruta cabe destacar su alto nivel de fibra de gran ayuda a la digestión, rica en vitamina A, B y C, baja en calorías, antioxidante natural, posee calcio, hierro, Omega3, proteína y fósforo. Dentro de las ventajas competitivas del producto se encuentra en la facilidad para ejecutar el proceso de industrialización por la accesibilidad de materia prima e insumos para la producción.

La pulpa fresca de la pitahaya es transformada en fruta seca de excelente calidad y buen sabor mediante un proceso de deshidratación con el fin de prolongar su vida útil por aproximadamente un año sin afectar sus nutrientes que puede ser consumido como snack a cualquier hora del día mientras brinda sabor y nutrición debido al alto valor nutricional de estas frutas y finalmente para personas que no disponen de mucho tiempo debido a los horarios extendidos sin importar sexo o edad.

El producto de PITAORGANIC llevará el nombre de PITALIFE el cual vendrá en una presentación pudiendo usarla para el consumo como snack e infusión, dentro del cual se resalta la principal materia prima con la que está elaborado el producto. El logotipo de la empresa será el siguiente:

Figura 8. Logotipo PITAORGANIC

Figura 9. Logotipo PITALIFE

5.1.2. Empaque

Las frutas orgánicas deshidratadas PITALIFE serán empacadas en bolsas laminadas de polipropileno transparente en doble capa con tecnología TDPA™, que permite que se degraden al ser desechados, debido al compromiso ambiental. La presentación será con 100 gramos de contenido neto.

5.1.3. Etiquetado

El etiquetado contendrá información relevante sobre el producto, esta se ubica en la cara frontal y reverso del empaque como se indica a continuación:

- En la cara frontal se encuentra plasmado el nombre del producto, slogan, unidad de medida del producto en gramos, fecha de caducidad, país de origen.
- En el reverso contiene la etiqueta de información nutricional autorizada por la FDA, información de la empresa, código de barras, condiciones especiales de conservación y/o utilización, nombre o razón social y dirección del operador o importador, modo de empleo en caso de que, en ausencia de esta información, fuera difícil hacer un uso adecuado del alimento.
- A parte de lo requerido como normativa se incluirá el detalle de los proveedores de la fruta, de las personas que lo hicieron y datos curiosos de la fruta como sus beneficios.

Figura 10. Etiquetado frontal PITALIFE

5.1.4. Unidad de carga

El snack será producido y empacado en bolsas con 100 gramos de contenido neto, la unidad de manejo será en caja que tiene capacidad para transportar 25 unidades de 150 gramos. Al emplear dicho empaque el producto tiene un tiempo de caducidad un año a partir de la fecha de producción, con base en estas características se determina que el tipo de carga es seca, es decir no necesita refrigeración para su transporte. Las cajas de cartón tendrán dimensiones de 35 x 24 x 32 cm.

5.2. Misión, visión y objetivos estratégicos

5.2.1. Misión

"Proveer los mejores productos elaborados con pitahaya en el mercado norteamericano, contribuyendo con una nutrición saludable a través de productos que cuentan con altos estándares de calidad y que satisfagan a cada uno de nuestros clientes."

5.2.2. Visión

"Ser en el 2030 la empresa ecuatoriana líder en exportación de snack e infusiones de pitahaya al mercado estadounidense y ser catalogada como la mejor por su calidad, confiabilidad, estabilidad, e innovación."

5.2.3. Objetivos estratégicos

A continuación se presentan los objetivos estratégicos del plan de negocios:

Tabla 14. *Objetivos estratégicos*

Tiempo	Estratégicos
Corto plazo	• En el primer año realizar los primeros 24 embarques hacia Estados Unidos.
Mediano plazo	• Tener un crecimiento en ventas de al menos el 15% en el segundo año de operatividad. • Incrementar como mínino un 4% la participación de mercado a partir del segundo año. • Reducir costos de producción en un 8% con relación a la cantidad vendida en un lapso de 2 años. • Tener presencia con nuestros productos en el principal portal de comercio electrónico Amazon
Largo plazo	• Aperturas el primer punto de venta hacia minoristas en Estados Unidos para una mejor comercialización en un período de 5 años. • Tener presencia en al menos 5 tiendas o retails en Estados Unidos dentro de los próximos cinco años. • Conseguir al menos 3 certificaciones internacionales adicionales en 5 años.

5.2.4. Objetivos Smart

La metodología Smart busca determinar los objetivos de un plan de negocios cumpliendo cuatro características: Especifico, Medible, Alcanzable, Realista, en Tiempo. Y estas son precisamente las características que deben tener los objetivos para ser Smart (Díaz, 2018).

Figura 11. Objetivos Smart

A continuación se presentan los objetivos Smart del plan de negocios:

- Aumentar los niveles de ventas en un 15% a partir del segundo año de operatividad considerando que las ventas del primer año son $860.132 ofreciendo nuevos productos a los clientes existentes.
- Poseer el 10% o 15% de la participación del mercado dentro del segmento de snacks e infusiones de productos saludables a partir del segundo año ganando mediante la aplicación de estrategias de comercialización.
- Reducir costos de producción en un 8% con relación a la cantidad vendida en un lapso de 2 años, mediante la industrialización de procesos y así ahorrar en tiempo y dinero.
- Realizar ventas puerta a puerta en Estados Unidos para una mejor comercialización en un período de 5 años, permitiendo tener un mayor control del mercado y producto.
- Conseguir al menos 3 certificaciones internacionales adicionales en 5 años, dando valor agregado al producto comercializado por la empresa.

5.3. Modelo de negocio y propuesta de valor

5.3.1. Modelo de negocio

Mediante la aplicación de la herramienta Bussiness Model Canvas o Modelo Canvas se definió el modelo de negocio que se pretende crear.

El Modelo CANVAS es "una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones" (More, 2015).

Tabla 15. *Bussiness Model Canvas*

Divisiones modelos CANVAS	
Socios Claves	• Realizar alianzas estratégicas con productores de la fruta. • Alianzas con nutricionistas ecuatorianos. • Buscar alianzas estratégicas con distribuidores en EE.UU. • Organizadores de ferias frutales
Actividades Claves	• Alianzas con nutricionistas • Adquisición de la fruta con los proveedores • Procedimiento industrial • Distribución y comercialización de la fruta. • Estrategias de publicidad y de entrada a nuevos mercados. • Participación en las principales ferias de alimentos saludables en EEUU
Propuesta de Valor	• Ofrecer "pitahaya amarilla" orgánica en presentación de rodajas, para que pueda ser consumida como "snack saludable" e infusiones; y así, aprovechar sus beneficios y su sabor exótico, manteniendo las características naturales de la fruta. • En el empaque proporcionar las medidas correctas para el consumo diario incluso para problemas digestivos y una suscripción mensual a la página web y seguimiento al cliente con nutricionistas online. • Programa de fidelización de clientes.
Relaciones con Clientes	• Comunicación directa exportador-importador. • Visitas personales y comunicación mediante vía telefónica móvil e Página Web, redes sociales, e-mail. • Interactuar con clientes a través de participación de eventos comerciales como ferias, ruedas de negocios.
Segmentos de Mercado	• Personas que viven en New York - Estados Unidos, en zonas urbanas, hombres y mujeres de 25 a 55 años de nivel socioeconómico medio y alto que deseen mejorar su salud en problemas digestivos y tener una alimentación saludable
Recursos Claves	• Materia prima • Producción: proceso de deshidratación con maquinaria y mesa de acero para eliminar desechos • Transporte para distribución del producto. • Administrativo e instalaciones: alquiler de oficina con equipamiento
Canales	• Minoristas: mini markets, fruterías, gasolineras y tiendas en los cuales se vendan productos elaborados en base a frutas exóticas.
Estructura de costes	• Materia prima • Producción y exportación • Gastos Pre operativos • Costos de publicidad • Costo de certificación orgánica • Costos de exportación (comercialización y distribución) • Salarios • Gastos operativos
Fuentes de ingresos	• Accionistas • Financiamiento: Préstamos bancarios Banco del Pacífico • Ingresos por ventas

5.3.2. Propuesta de valor y valor agregado basado en el Modelo Value Proposition

La propuesta de valor consiste en la forma de ajustar la oferta para aumentar la demanda (Díaz, 2018). El producto tendrá un control minucioso en cada una de sus etapas. Los proveedores contarán con certificación de productos orgánicos al igual que la empresa PitaOrganic y se verificará la calidad para la selección de las mejores cosechas. Al tener en cuenta que el mercado de destino final es exigente, se obtendrán todos los certificados sanitarios y fitosanitarios requeridos para brindar un producto de calidad. Las certificaciones que se utilizarán son: Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP), el cual identifica, evalúa y controla los posibles peligros que pueden perjudicar a la seguridad e higiene del producto; ISO 9001, certificación de la Organización Internacional Agropecuaria (OIA) que se encuentre reconocida en el Reglamento Europeo CEE sobre agricultura ecológica (PROECUADOR, 2019). La empresa tendrá un gran compromiso ambiental, por lo que los empaques serán biodegradables, se contará con un control responsable de manejo de desechos, entre otros procesos que ayuden a reducir los impactos ambientales. Así mismo la empresa asumirá una gran responsabilidad social dando trabajo a madres solteras promoviendo el trabajo justo.

Adicional en el empaque del producto se incluirá las medidas correctas para el consumo y una suscripción mensual a la página web para recibir información sobre la fruta, formas de consumo, beneficios para dietas o problemas digestivos y se brindará asesoría con nutricionistas.

Finalmente se tendrá servicio de atención eficaz y personalizada mediante la entrega de información requerida por el cliente sobre el producto, ofrecer buenos precios, facilidades de pago, descuentos, asesoramiento para el transporte y ayuda en el proceso aduanero. Además, se realizará un programa de fidelización de clientes con el cual se pretende fortalecer las

relaciones con los clientes basadas en una estrategia que genere lealtad para con el producto y organización enfocadas en el crecimiento y retención de la cartera de clientes.

La estrategia de fidelización consiste en ofrecer un sistema de puntos acumulativos con los cuales después de determinado tiempo el cliente pueda canjear cualquiera de los productos ofertados. Para esto por cada dólar en compra de productos se acumulará diez centavos para que en un futuro puedan cambiar productos de la marca.

La propuesta de valor de la idea de negocio se enfoca en un consumo de productos saludables, ofertando una fruta no tradicional considerada exótica y fuente de propiedades beneficiosas para la salud. A continuación se planteará la propuesta de valor basado en el modelo Value Proposition de Canvas:

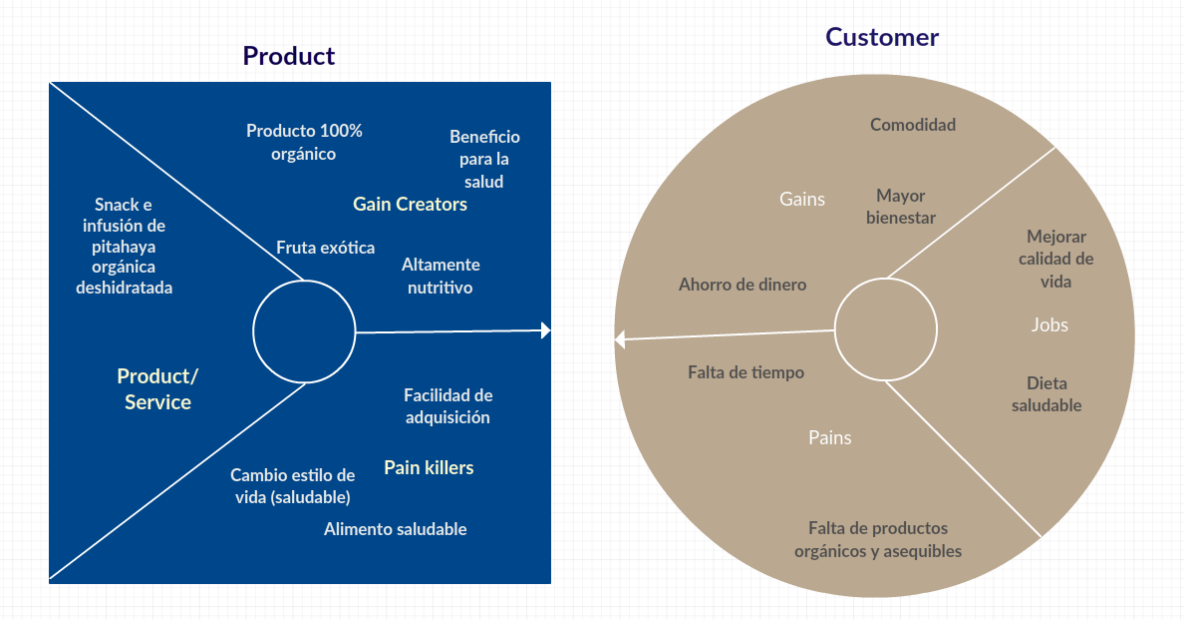

Figura 12. Mapa de Valor

5.4. Canales de comercialización

Los canales de comercialización que se emplearán para dar a conocer el producto y sus beneficios se basan en el e-commerce por lo cual se emplearán medios como el correo

electrónico, redes sociales, mayoristas, importadoras, Incoterms. El segmento de mercado al que está enfocado el producto son personas entre 25 a 55 años mayoritariamente este mercado se encuentra conformado por los millennials, generaciones X y Y, quienes se caracterizan por ser consumidores muy exigentes en cuánto a lo que consumen o compran. Debido a lo antes mencionado es fundamental estrategias con la finalidad de captar este segmento del mercado convirtiendo el producto llamativo por sus múltiples beneficios, considerando que dentro del campo de los snack existen un sinnúmero de competidores.

Para los canales de comercialización se efectuarán dos estrategias en concreto:

1. Venta FOB desde Ecuador a grandes importadores de USA que desean importar el producto ofertado para posteriormente distribuirlos a supermercados para que estos lo vendan.

El Incoterms con tipo de negociación FOB (Franco a Bordo), significa que el vendedor entregará la mercancía a bordo del buque asignado por el comprador en el puerto de embarque, asumiendo el comprador los costos de flete y seguro de la mercancía.

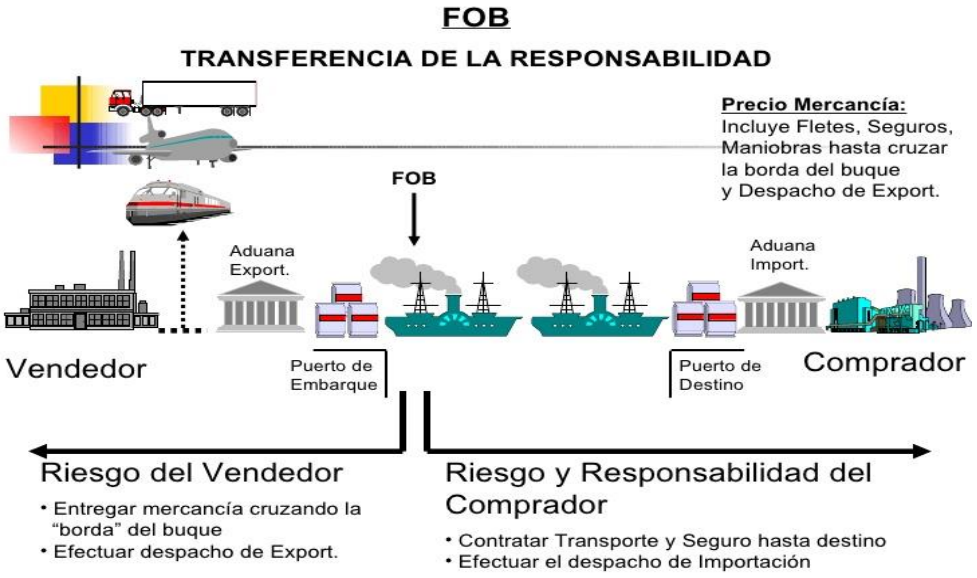

Figura 13. Incoterms FOB

2. Estrategia de venta puerta a puerta mediante la figura de importador no residente, con este se pretende venderle directamente a las tiendas, gasolineras, restaurantes, pequeños negocios que quieran comprar el producto ofertado pero en pequeñas cantidades por no poseer la capacidad ni el interés de importar en volúmenes grandes. Esta estrategia permite entrar al mercado y no competir por ahora con grandes marcas en supermercados para evitar diferencias altas en precio de venta, adicional porque los envíos son más rápidos, se alquilaá una bodega en Estados Unidos para almacenamiento del producto.

3. Realizar sampling de producto en dos de las cadenas de supermercados más importantes de New York como son Target y Whole Foods para dar a conocer la marca.

5.5. Estrategia de promoción global

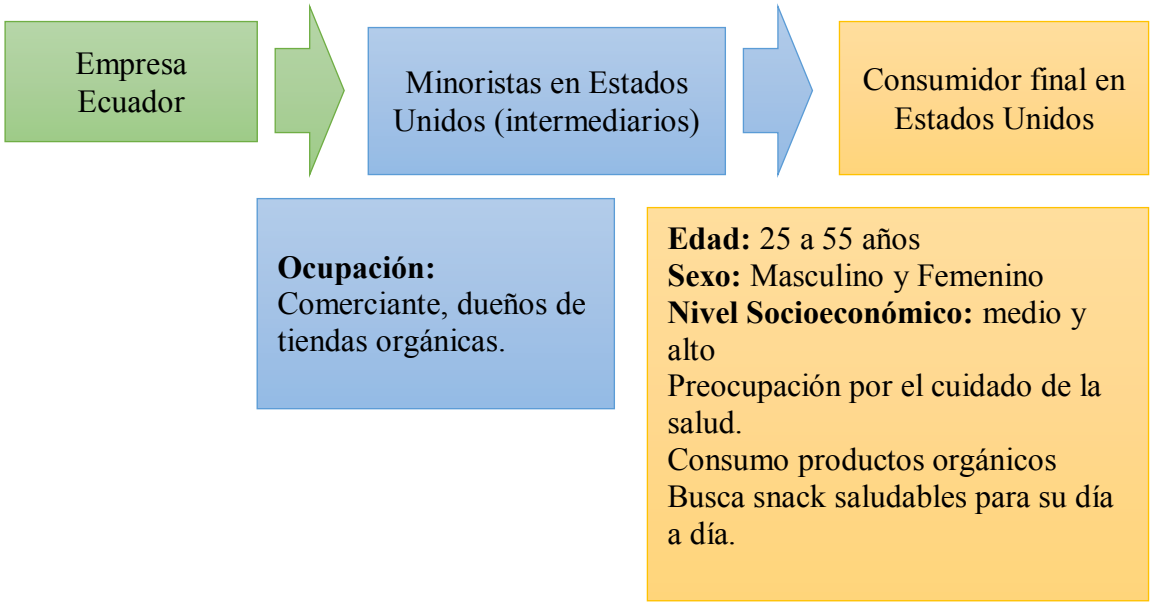

Figura 14. Mercado meta

La estrategia de internacionalización que se usará será la exportación directa través de minoristas, la cual consiste en ponerse en contacto personalmente con empresas o cadenas minoristas del país de destino. Este método tiene grandes rendimientos potenciales aunque

también representa un mayor nivel de riesgo (Kotler & Keller, 2012). Por otro lado se usará una mezcla de estrategias competitiva entre costos y diferenciación. La primera estrategia será el control de costos y gastos indirectos para que no sobrepasen el presupuesto establecido; esto también va de mano de la inculcación de cultura de reducción de costos en los trabajadores de la empresa, ya que ellos son los encargados de no desperdiciar los recursos. La estrategia de diferenciación se la explica de forma detallada en la propuesta de valor del producto.

Dentro de la estrategia de promoción para dar a conocer la marca están la participación en ferias y ruedas de negocios con exportadores con la finalidad de captar posibles clientes y mostrar el producto al mercado.

La Feria Americas Food and Beverage realizada en el mes de octubre en Miami es un evento cuyo programa ofrece la mejor oportunidad para exhibir, explorar y probar la mayor selección de alimentos y bebidas de América. El Americas Food & Beverage Show, y sus eventos de networking, son mercados únicos e integrados, diseñados para reunir a todos los segmentos de la industria de alimentos y bebidas para ampliar las oportunidades de ventas. Las empresas expositoras pueden fortalecer los contactos de la industria al reunirse con más de 11,000 compradores y más de 450 expositores.

Los costos promedios totales para la participación son de $5000, tomando en cuenta que el alquiler de las cabinas de exhibición está disponible en $1000.

Como se mencionó en las estrategias de comercialización para dar a conocer el producto de forma directa al consumidor final se realizará una campaña empleando la estrategia de sampling, para lo cual se efectuará demostraciones gratuitas del producto en dos de los principales supermercados en New York como Target, una marca de supermercado muy popular dentro del país en general se caracteriza por contar con una variedad de productos similar a Walmart pero de mejor calidad, los precios son bastante económicos para la ciudad.

También se darán las demostraciones en Whole Foods un supermercado de productos orgánicos.

5.6. Procesos del producto y determinación de la capacidad de producción

La elaboración del producto conlleva las siguientes actividades dentro del proceso:

- **Selección:** se realiza una clasificación de la materia prima separando aquel que producto que no se encuentre apto para su procesamiento.
- **Lavado:** la materia prima seleccionada pasa al área de lavado con el objetivo de eliminar cualquier tipo de residuos extraños o contaminantes.
- **Pelado:** se pela la fruta con la finalidad de separar la cascara de la pulpa.
- **Rebanado:** esta actividad conlleva cortar la pitahaya en finas rodajas de 2-3 mm de ancho.
- **Deshidratado:** cocinar las rodajas de pitahaya con la finalidad de reducir al mínimo el porcentaje de agua de la fruta.
- **Enfriamiento:** consiste en dejar reposar por unos minutos.
- **Empaquetado:** los snack serán empaquetados en bolsas de polipropileno con cierre zipper.
- **Etiquetado:** beneficios del producto, cantidades recomendadas y suscripción a página web.
- **Embalado:** luego de su empaquetado se procede con el embalado en las cajas.
- **Almacenado:** se debe mantener el producto en un ambiente fresco y seco durante el almacenamiento y traslado.
- **Transporte:** se traslada el producto final hasta el punto de embarque.

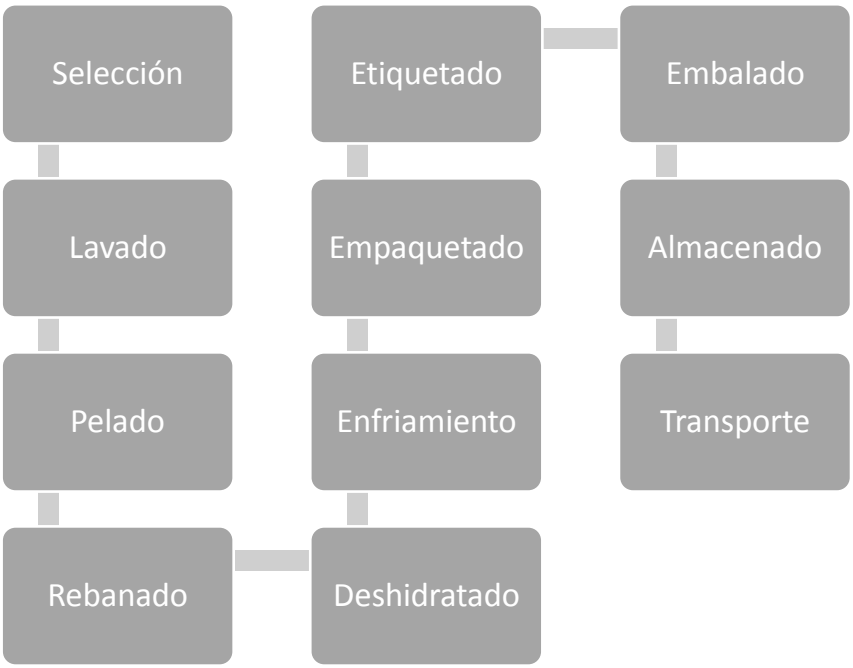

Figura 15. Flujo de proceso

5.6.1. Capacidad productiva

Al momento de determinar la capacidad productiva de la planta se consideró que las maquinarias trabajan en una jornada de ocho horas diarias produciendo 120 unidades por hora con un nivel de eficiencia del 92% y rendimiento de la línea de un 95%, ya que se establece un 5% de tiempo por paras necesarias en la producción. Considerando estos parámetros se estableció la capacidad de producción de la planta teniendo como resultado que la capacidad productiva real de la planta es de 839 unidades por turno de ocho horas.

$$Capacidad\ productiva = 120 \frac{unidades}{hora} x\ 0{,}92\ x\ 0{,}95\ x\ 8 \frac{horas}{turno}$$

$$Capacidad\ productiva = \ 839\ unidades\ por\ turno$$

Tomando como referencia la capacidad productiva, se debe detallar que la empresa cuenta con cuatro personas dentro del área de producción al inicio de las actividades económicas de

la empresa, los cuales trabajan cinco días a la semana de ocho horas cada uno. La capacidad productiva es de 839 por turno, es decir en una jornada de 8 horas se produce ésta cantidad, la cual mensualmente asciende a 16.780 unidades, por tal motivo a cada uno de los miembros del área le corresponde la elaboración de 210 unidades diarias aproximadamente.

5.7. Estructura de costos

La materia prima para la elaboración del snack de pitahaya orgánica será obtenida mediante una alianza con el proveedor Dionisio Romero, productor de la hacienda Voluntad de Dios, dedicada al cultivo de pitahaya orgánica en la localidad de Cerecita, provincia del Guayas.

El costo promedio del kilo de Pitahaya es de $2,50. Cada pitahaya amarilla tiene un peso promedio de 250 gramos. Se utilizará una pitahaya para obtener dos fundas de pitahaya deshidratada de 100g cada una.

Se definió el costo unitario de $2,92 considerando la materia prima.

Tabla 16. *Materia prima – Costo variable*

Costos Variables			
Descripción	**Cantidad**	**Costo**	**Costo unitario**
Pitahaya fresca	250g	$0,63	**$0,31**
Bolsas biodegradable	1	$0,06	**$0,06**
Etiquetado	1	$0,28	**$0,28**
Mano de obra	1	$2,26	**$2,26**
TOTAL			**$2,92**

Tabla 17. *Estructura de costos fijos*

Maquinaria			
Descripción	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Precio Total**
Túnel termo sellado	1	$1.600,00	$1.600,00
Esterilizador al ozono	1	$1.800,00	$1.800,00
Deshidratadora de frutas	2	$2.100,00	$4.200,00
Balanza	2	$150,00	$300,00
TOTAL	**6**	**$5.650,00**	**$7.900,00**
Insumos			
Descripción	**Cantidad**	**Precio Unitario**	**Precio Total**
Tabla de picar	5	$5,00	$25,00
Cuchillo afilado	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
TOTAL	**36**	**$43,80**	**$191,00**
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 COSTOS FIJOS			**$8.173,80**
TOTAL COSTO FIJO UNITARIO			**$0,49**

La estructura de costos permite obtener el precio de venta con un margen de ganancia del 14%, posterior al análisis de costos fijos y variables.

Tabla 18. *Precio de venta*

Costo variable	**$2.92**
Costo fijo	$0.49
Total costos	$3.41
%Margen	14%
PVP	**$3.90**

5.8. Estructura organizacional requerida

La estructura organizacional de la empresa se enfoca en la funcionalidad, debido que al ser una empresa nueva es primordial establecer actividades de acuerdo a la especialización de cada recurso humano, bajo la supervisión y responsabilidad que se transmitirá a un jefe inmediato. La estructura organizacional funcional contribuye en la empresa a tener un nivel de especialización y flujo de comunicación óptimo, lo que permite mejorar la productividad de la compañía y facilidades de adaptabilidad a los cambios del medio.

A continuación, se detalla el organigrama de la empresa:

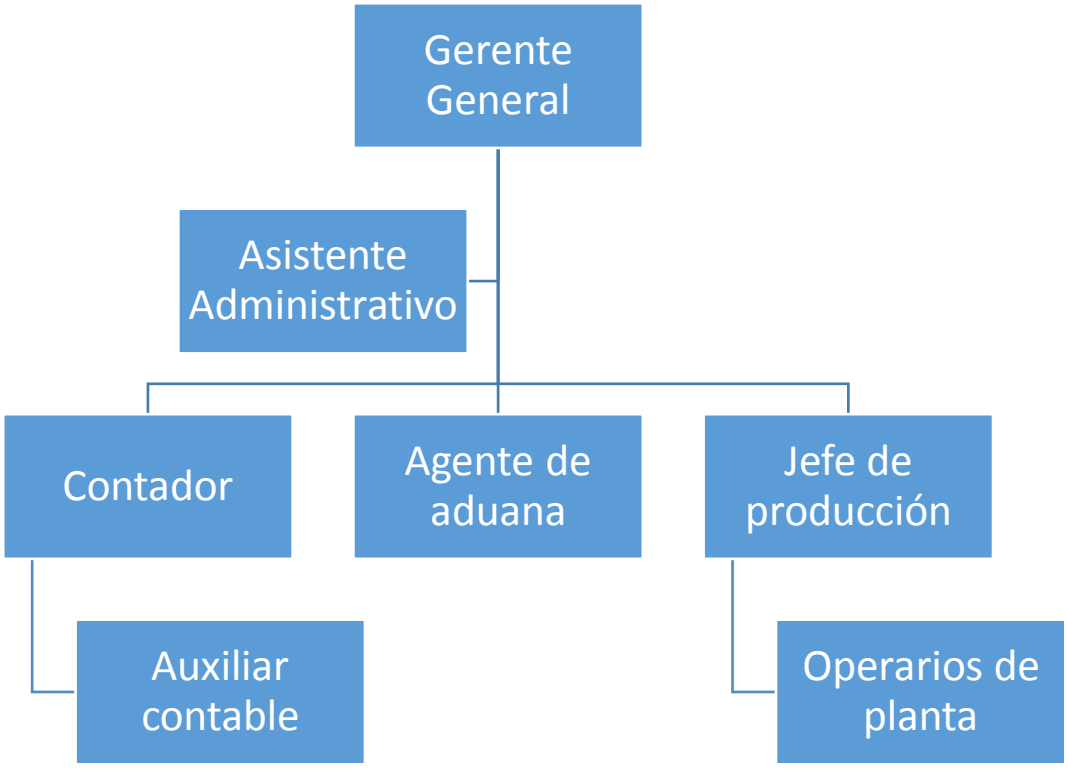

Figura 16. Organigrama estructural funcional de la empresa

Tabla 19. *Descripción de cargos*

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 (outsoursing)**
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.
Sueldo	$600
Cargo	**Contador**
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.
Sueldo	$ 850
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 (3)**
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	$ 394

6. Evaluación financiera del proyecto

6.1. Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto requerido para iniciar el negocio.

Tabla 20. *Presupuesto*

PitaOrganic S.A. 2020													
INGRESOS	*Total*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
Ventas	**860.132**	65.330	66.421	67.530	68.658	69.805	70.970	72.156	73.361	74.586	75.831	77.098	78.385
Venta neta total	**860.132**	**65.330**	**66.421**	**67.530**	**68.658**	**69.805**	**70.970**	**72.156**	**73.361**	**74.586**	**75.831**	**77.098**	**78.385**
GASTOS Y COSTOS	*Total*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
Costos													
Costos	**48.914**	48.914	50.469	52.074	53.730	55.439	57.202	59.021	60.897	62.834	64.832	66.894	69.021
Gastos Producción	**15.815**	**1.387**	**1.291**	**1.295**	**1.299**	**1.303**	**1.307**	**1.311**	**1.316**	**1.320**	**1.324**	**1.329**	**1.333**
Marketing y vtas	**23.600**	**1.550**	**7.550**	**550**	**550**	**1.550**	**550**	**550**	**8.550**	**550**	**550**	**550**	**550**

G. Generales y adm	**41.904**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**
Depreciación	**7.357**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**
Otros gastos	**8.191**	**657**	**661**	**666**	**670**	**675**	**680**	**685**	**689**	**694**	**699**	**704**	**709**
Total Costos y gastos	**798.192**	**56.612**	**64.076**	**58.690**	**60.354**	**63.072**	**63.844**	**65.672**	**75.558**	**69.503**	**71.511**	**73.582**	**75.719**

	Total	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
EBIDTA	**61.939**	**8.718**	**2.345**	**8.841**	**8.304**	**6.733**	**7.127**	**6.484**	**-2.197**	**5.082**	**4.321**	**3.516**	**2.667**

RESULTADO	*Total*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
Antes de impuestos	**61.939**	**8.718**	**2.345**	**8.841**	**8.304**	**6.733**	**7.127**	**6.484**	**-2.197**	**5.082**	**4.321**	**3.516**	**2.667**
Impuestos	**15.485**	2.179	586	2.210	2.076	1.683	1.782	1.621	-549	1.271	1.080	879	667
Antes Part. Trabajadores	**46.454**	6.538	1.759	6.630	6.228	5.050	5.345	4.863	-1.648	3.812	3.240	2.637	2.000
15% PT. Trab,	**6.968**	981	264	995	934	757	802	729	-247	572	486	396	300
Beneficio neto	**39.486**	**5.558**	**1.495**	**5.636**	**5.294**	**4.292**	**4.543**	**4.134**	**-1.401**	**3.240**	**2.754**	**2.241**	**1.700**

6.2. Proyección de ingresos y gastos

6.2.1. 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, el cual solicita 2000 unidades de producto de pitahaya mensualmente; lo que permitirá mantener una venta de 24.000 unidades 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 producto vendido aumentará un 2% semestral, hasta culminar el 5to año del proyecto; con lo que se obtendrá una cantidad proyectada de venta de 54.562 unidades en el último periodo del proyecto.

El precio de venta para el cliente (intermediario) es de $3,90 el primer año. A partir del segundo año, el precio de venta del producto aumentará debido a la inflación de 3,18%

6.2.2. 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.

Cabe mencionar que en los gastos fijos se incluye los correspondientes a la certificación USDA ORGANIC y EU ORGANIC, con los cuales se garantiza que la materia prima empleada en la elaboración del producto es 100% orgánica. (Ver Apéndice 1)

6.3. Plan de inversión y fuentes de financiamiento

Para poner en marcha el negocio se necesita realizar una inversión inicial, la cual está destinada a solventar la adquisición de activos fijos correspondiente a maquinarias y herramientas necesarias para la producción, la inversión de activos intangibles corresponde a la compra de softwares para el manejo de empresas dedicadas a la exportación, la inversión inicial también abarca la materia prima directa e indirecta necesaria para el funcionamiento de la empresa en el primer mes.

Por su parte el capital de trabajo engloba los gastos generales y salarios de los primeros meses, estos rubros fueron considerados porque son necesarios para comenzar con la producción y exportación, por tal motivo deben ser cubiertos hasta contar con liquidez para poder cancelarlos.

Tabla 21. *Inversión inicial*

Inversiones activos fijos	**$ 20.141,00**
Inversiones Intangibles	$ 1.200,00
Inventarios	$ 9.855.78
Capital de trabajo	$ 18.803,22
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	$ 50.000,00

Para financiar esta idea de negocio se contará con un aporte de socios del 50% y la otra mitad se efectuará un préstamo en una institución financiera Banco del Pacífico con las siguientes características:

Tabla 22. *Financiamiento*

CONCEPTO	**IMPORTE**	
Aportaciones de socios 50%	$	29.211,25
Créditos 50%	$	20.788,75
TOTAL	**$**	**50.000,00**

Tabla 23. *Características del Crédito*

COMERCIAL PRIORITARIO PYMES	
Préstamo	$ 20.788,75
Tiempo (años)	3
Cuotas	36
Tasa anual efectiva	11,79%
Tasa mensual efectiva	0,93%

A continuación, se detalla la tabla de amortización del crédito:

Tabla 24. *Amortización del préstamo*

MES	PAGO	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
0				20.788,75
1	682,54	488,56	193,98	20.300,19
2	682,54	493,12	189,42	19.807,07
3	682,54	497,72	184,82	19.309,35
4	682,54	502,37	180,17	18.806,98
5	682,54	507,05	175,49	18.299,93
6	682,54	511,78	170,76	17.788,15
7	682,54	516,56	165,98	17.271,59
8	682,54	521,38	161,16	16.750,21
9	682,54	526,24	156,29	16.223,96
10	682,54	531,15	151,38	15.692,81
11	682,54	536,11	146,43	15.156,70
12	682,54	541,11	141,43	14.615,59
13	682,54	546,16	136,38	14.069,42
14	682,54	551,26	131,28	13.518,17
15	682,54	556,40	126,14	12.961,76
16	682,54	561,59	120,95	12.400,17
17	682,54	566,83	115,71	11.833,34
18	682,54	572,12	110,42	11.261,21
19	682,54	577,46	105,08	10.683,75
20	682,54	582,85	99,69	10.100,90
21	682,54	588,29	94,25	9.512,61
22	682,54	593,78	88,76	8.918,83
23	682,54	599,32	83,22	8.319,52
24	682,54	604,91	77,63	7.714,61
25	682,54	610,55	71,98	7.104,05
26	682,54	616,25	66,29	6.487,80

27	682,54	622,00	60,54	5.865,80
28	682,54	627,81	54,73	5.237,99
29	682,54	633,66	48,88	4.604,33
30	682,54	639,58	42,96	3.964,75
31	682,54	645,54	36,99	3.319,21
32	682,54	651,57	30,97	2.667,64
33	682,54	657,65	24,89	2.009,99
34	682,54	663,78	18,76	1.346,21
35	682,54	669,98	12,56	676,23
36	682,54	676,23	6,31	0,00
	24.571,41	**20.788,75**	**3.782,66**	

6.4. Evaluación del proyecto

La evaluación de un proyecto es muy importante para medir su factibilidad y viabilidad de desarrollo, por tal motivo a continuación se presenta de manera gráfica los resultados proyectados del mismo, de igual manera se presenta la estructura del Estado de Resultados Integral.

Figura 17. Relación entre los ingresos y la utilidad

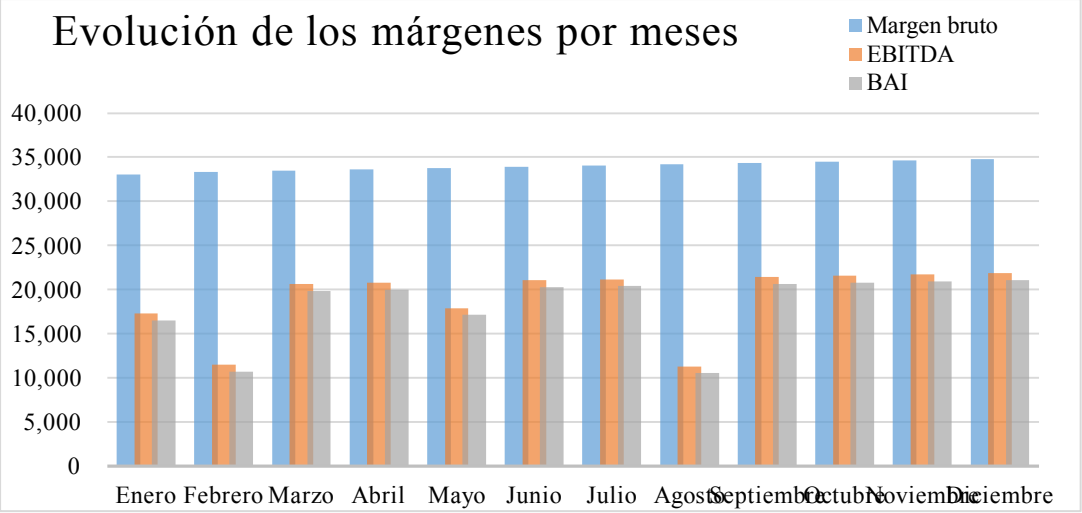

Figura 18. Evolución de los márgenes por meses

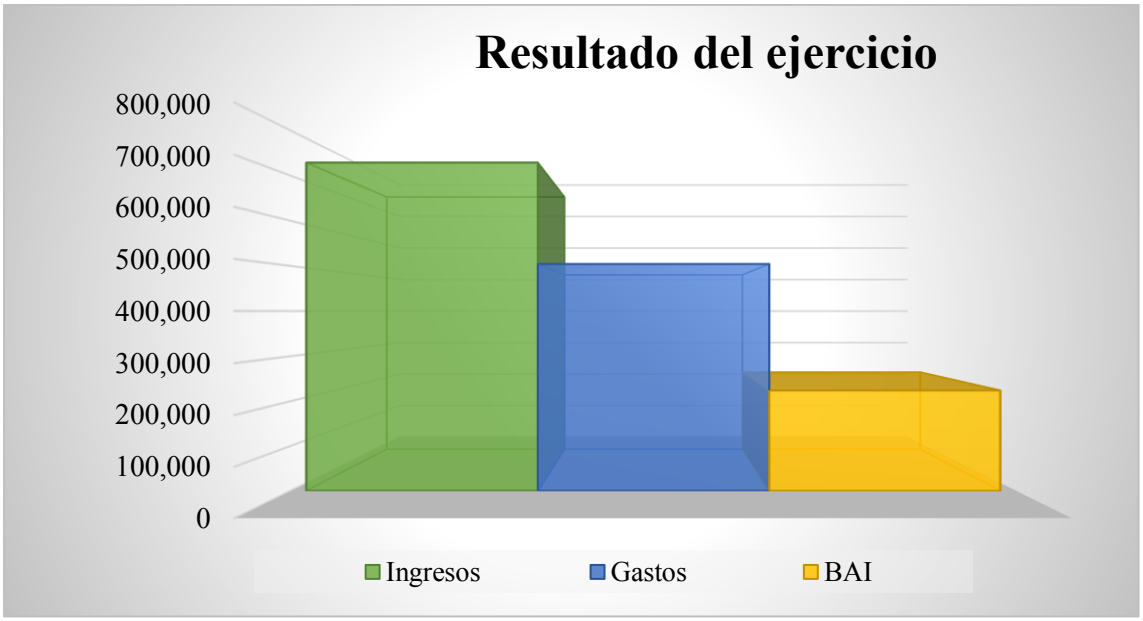

Figura 19. Resultado del Ejercicio

Tabla 25. *Estado de Resultados Integral*

PitaOrganic S.A. **Presupuesto Anual 2020**

Ventas	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
Ingresos por Ventas	**65.330**	**66.421**	**67.530**	**68.658**	**69.805**	**70.970**	**72.156**	**73.361**	**74.586**	**75.831**	**77.098**	**78.385**
Gastos y costos	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
Costos	**48.914**	**50.469**	**52.074**	**53.730**	**55.439**	**57.202**	**59.021**	**60.897**	**62.834**	**64.832**	**66.894**	**69.021**
Produccion	**1.387**	**1.291**	**1.295**	**1.299**	**1.303**	**1.307**	**1.311**	**1.316**	**1.320**	**1.324**	**1.329**	**1.333**
Publicidad y promoción	**1.550**	**7.550**	**550**	**550**	**1.550**	**550**	**550**	**8.550**	**550**	**550**	**550**	**550**
Gastos Generales	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**	**3.492**
Amortizaciones	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**
Total Gastos	**55.956**	**63.415**	**58.024**	**59.684**	**62.397**	**63.164**	**64.987**	**74.868**	**68.809**	**70.811**	**72.878**	**75.009**
Gastos Financieros	657	661	666	670	675	680	685	689	694	699	704	709
Resultados	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*	*Septiembre*	*Octubre*	*Noviembre*	*Diciembre*

Resultado antes de impuestos	**8.718**	**2.345**	**8.841**	**8.304**	**6.733**	**7.127**	**6.484**	**-2.197**	**5.082**	**4.321**	**3.516**	**2.667**
Impuestos	2.179	586	2.210	2.076	1.683	1.782	1.621	-549	1.271	1.080	879	667
Antes Parti. Trabajadores	6.538	1.759	6.630	6.228	5.050	5.345	4.863	-1.648	3.812	3.240	2.637	2.000
Participación trabajadores	981	264	995	934	757	802	729	-247	572	486	396	300
Resultado del ejercicio	**5.558**	**1.495**	**5.636**	**5.294**	**4.292**	**4.543**	**4.134**	**-1.401**	**3.240**	**2.754**	**2.241**	**1.700**

6.4.1. Flujo de caja

A continuación, se presenta los flujos de caja generados por la inversión y en base a los cuales se realizó el cálculo para obtener el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

PITAORGANIC
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	0	$ 860.131,57	$ 874.495,77	$ 889.099,85	$ 903.947,82	$ 919.043,75
Gastos y costos	0	$-798.192,29	$-823.574,80	$-849.764,48	$ -876.786,99	$ -904.668,82
Utilidad antes PT.	**0**	**$ 61.939,28**	**$ 50.920,97**	**$ 39.335,37**	**$ 27.160,82**	**$ 14.374,93**
15% participación de trabajadores		$ 9.290,89	$ 7.638,15	$ 5.900,31	$ 4.074,12	$ 2.156,24
Utilidad antes IR		**$ 52.648,39**	**$ 43.282,82**	**$ 33.435,06**	**$ 23.086,70**	**$ 12.218,69**
25% impuesto a la renta		$ 13.162,10	$ 10.820,71	$ 8.358,77	$ 5.771,68	$ 3.054,67
UTILIDAD NETA		**$ 39.486,29**	**$ 32.462,12**	**$ 25.076,30**	**$ 17.315,03**	**$ 9.164,02**
Inversiones	$ -50.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Amortización deuda		$ -8.190,47	$ -8.190,47	$ -8.190,47	$ -	$ -
Flujo del Proyecto Puro	**$ -50.000,00**	**$ 31.295,82**	**$ 24.271,65**	**$ 16.885,83**	**$ 17.315,03**	**$ 9.164,02**
TMAR IMPUESTO POR EL ACCIONISTA	10%					
Valor Actual	$ -50.000,00	$ 28.450,75	$ 20.059,21	$ 12.686,57	$ 11.826,40	$ 5.690,13
VAN	**$ 28.713,06**	$ 12.777,20	$ 26.968,88	$ 48.482,39	$ 68.196,89	$ 92.255,61
TIR	**35,83%**					

Con la obtención de los flujos proyectados se procedió a obtener el Valor Actual Neto (VAN) de $28713,06. Lo que indica que la idea de negocios es viable.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) permite conocer la tasa interés o rentabilidad del proyecto igualando el VAN a cero. La TIR del proyecto planteado es del 35,83% siendo aceptable la realización de la propuesta planteada.

Tabla 26. *Ratios*

RENTABILIDAD	
Económica	
Rotación	14,57
Margen	0,10
Financiera	
Apalancamiento	1,00
Efecto fiscal	0,64
ROE	0,93
ROE en %	92,72%

A través de los ratios calculados en la Tabla 27 se puede analizar la rentabilidad de este negocio. Se puede observar que el Rendimiento sobre los recursos propios (ROE) del primer año señala que por cada dólar de recursos propios se genera un 92,72% de utilidad neta, así como la rotación de activos es de 14,57.

6.4.2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales, vendiendo por encima de dicho punto se obtienen beneficios y vendiendo por debajo se obtienen pérdidas. Para alcanzar el punto de equilibrio se debe vender 715.638 unidades al año.

Tabla 27. *Datos punto de equilibrio*

			Datos para el gráfico			
		Q Ventas	0	357.819	**715.639**	1.073.458
Datos iniciales		$ Ventas	0	1.395.496	**2.790.991**	4.186.487
Precio Venta	**3,90**	Costo Variable	0	1.044.833	2.089.665	3.134.498
Coste Unitario	**2,92**	Costo Fijo	701.326	701.326	701.326	701.326
Gastos Fijos Año	**701.326,00**	Costo Total	701.326	1.746.159	**2.790.991**	3.835.824
Q de Pto. Equilibrio	**715.639**	Beneficio	-701.326	-350.663	**0**	350.663
$ Ventas Equilibrio	**2.790.991**	Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 715.638,78 unidades al año				

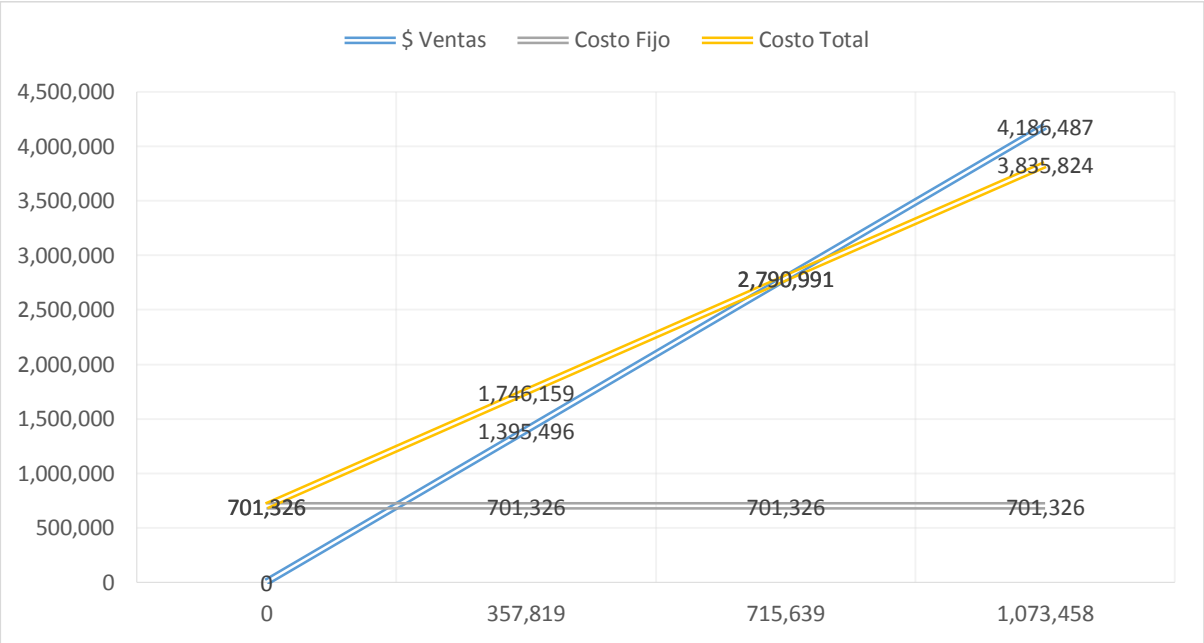

Figura 20. Punto de equilibrio

7. Conclusiones

- El mercado en el que el producto pretende ingresar, se caracteriza actualmente por preocuparse en el bienestar y la salud de las personas, al consumir alimentos con grandes propiedades. Por tal motivo el snack e infusiones de pitahaya será un producto bien recibido debido a sus propiedades nutricionales y a la innovación por la materia prima empleada.
- El análisis de mercado es sumamente relevante para determinar el mercado al que se desea ingresar, en el caso de este plan de negocios busca ofrecer un producto elaborados a base de una fruta no tradicional del Ecuador pero que tiene un gran valor nutricional a un bajo precio con el objetivo de impulsar la cultura saludable de las personas en general.
- Es importante seguir las estrategias y pautas determinadas para la gestión del marketing y publicidad así como de las relaciones publicas, para de esta manera el producto vaya ganando presencia en el mercado por tal motivo dentro de las inversiones se consideró dos veces al año participar en ferias de alimentos que se realicen en Estados Unidos.
- El financiamiento se estableció mediante aportaciones propias y a través de crédito en una institución financiera Banco del Pacífico en un 50% para ambas partes, con el objetivo de solventar la inversión inicial requerida.
- Con base en el flujo de caja realizado y los ratios financieros calculados se concluye la viabilidad de ejecutar este plan de negocios, con la certeza de obtener el rendimiento esperado.

8. Recomendaciones

- Aprovechar la tendencia actual de vida saludable que actualmente se vive en el mercado, así mismo de la poca oferta de productos elaborados con la pitahaya como materia prima mediante la aplicación de incentivos y estrategias para incentivar el consumo del producto.
- Se recomienda adquirir certificaciones internacionales que brinden un valor agregado al producto avalando las buenas prácticas al momento de elaborar al producto y su compromiso con la sociedad y causas que en la actualidad son de importancia mundial, y participar en ferias internacionales.
- Efectuar alianzas estratégicas con la finalidad ir ganando mercado y que se facilite la apertura de nuevos mercados y atraer nuevos clientes.
- Constantemente innovar a nivel general dentro de la organización, sea esto a nivel de procesos como de equipos empleados para la producción, así como también de estrategias aplicadas con el objetivo de ofertar un producto eficiente.

9. Referencias

Ocaru observatorio del cambio rural. (2017). *Ecuador inicia exportaciones de pitahaya hacia Estados Unidos después de 10 años de negociación*. Obtenido de https://ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/7949-ecuador-inicia-exportaciones-de-pitahaya-hacia-estados-unidos-despues-de-10-anos-de-negociacion

Agrocalidad. (2017). *Productos Orgánicos en Ecuador.* Obtenido de http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/

Fondo Monetario Internacional. (2019). *Perspectiva de la Economía Mundial.* Departamento de Mercados Monetarios y de Capital , Washington. Recuperado el Agosto de 2019, de https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEOupdateJuly2019

Euromonitor International. (2017). *Evolución estadistica*. Obtenido de http://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index

COFACE. (2019). *Estados Unidos de América*. Obtenido de COFACE for Trade: https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-States-of-America

Santander. (2019). *Cifras del comercio exterior en los Estados Unidos*. Obtenido de Santander Trade: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior

Santander. (2019). *Estados Unidos: Política y economía*. Recuperado el Agosto de 2019, de Santander: Trade Portal: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia

BBC Mundo. (6 de Julio de 2018). *China vs. Estados Unidos, la "mayor guerra comercial en la historia": cómo nos puede afectar a todos*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44735016

Banco Mundial. (2016). *Índice de desempeño logístico*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ

PROECUADOR. (29 de Marzo de 2018). *Perfil Logístico de Estados Unidos – 2017*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-estados-unidos-2017/

FDA. (07 de Febrero de 2018). *Cómo usar la etiqueta de información nutricional*. Obtenido de The Food and Drug Administration: https://www.fda.gov/food/nutrition-education-resources-materials/como-usar-la-etiqueta-de-informacion-nutricional

The State of Obesity. (Septiembre de 2018). *Adult Obesity in the United States*. Obtenido de https://www.stateofobesity.org/adult-obesity/

United Nations Statistics Division. (2008). *Individual consumption expenditure of households, NPISHs, and general government at current prices*. Obtenido de http://data.un.org/Data.aspx?d=SNA&f=group_code%3a302

The International Food Information Council Foundation. (2017). *Food and Health Survey: "A Healthy Perspective: Understanding American Food Values"*. Obtenido de https://foodinsight.org/2017-food-and-health-survey-a-healthy-perspective-understanding-american-food-values/

Herrera, H. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones, XCL*(2), 121-128. Recuperado el Agosto de 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/729/72923962008.pdf

Díaz, T. (9 de Agosto de 2018). *Definición de Objetivos Smart*. Obtenido de Economía Simple: https://www.economiasimple.net/glosario/objetivos-smart

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 04 de Agosto de 2018, de file:///D:/Mis%20documentos/ASESORA%20TESIS/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2018). *MAGAP apoya al cultivo de la pitahaya*. Obtenido de https://www.agricultura.gob.ec/magap-apoya-al-cultivo-de-la-pitahaya/

More, M. (16 de Marzo de 2015). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de Agile y Scrum: https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/

PROECUADOR. (31 de Mayo de 2019). *Empresas americanas impulsan la pitahaya amarilla con marca Dragon Fuel*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/empresas-americanas-impulsan-la-pitahaya-amarilla-con-marca-dragon-fuel/

TradeMap. (2019). *Importaciones EEUU*. Obtenido de https://www.trademap.org/(X(1)S(pr3ppm55m4opne45y5itirms))/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1

10. Apéndice

Apéndice 1. *Desglose de gastos*

Gastos de producción o servicio													
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Gastos		**1,387**	**1,291**	**1,295**	**1,299**	**1,303**	**1,307**	**1,311**	**1,316**	**1,320**	**1,324**	**1,329**	**1,333**
	15,815												
Transporte	**3,391**	260	264	268	272	276	280	284	289	293	297	302	306
Almacenaje	**6,100**	600	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Certificación orgánica	**6,324**	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Costos		**48,914**	**50,469**	**52,074**	**53,730**	**55,439**	**57,202**	**59,021**	**60,897**	**62,834**	**64,832**	**66,894**	**69,021**
	701,326												
Transformación		48914	50469	52074	53730	55439	57202	59021	60897	62834	64832	66894	69021
Gastos de marketing y ventas													
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Publicidad y promoción		**550**	**5,550**	**550**	**550**	**550**	**550**	**550**	**5,550**	**550**	**550**	**550**	**550**
	16,600												
Medios digitales	**2,400**	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Revistas	**2,400**	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

Ferias internacionales	**10,000**	0	5,000	0	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0
Relaciones públicas	**1,800**	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Otros gastos marketing		**1,000**	**2,000**	**0**	**0**	**1,000**	**0**	**0**	**3,000**	**0**	**0**	**0**	**0**
	7,000												
Viajes	**4,000**	0	2,000	0	0	0	0	0	2,000	0	0	0	0
Alquileres promocional	**3,000**	1,000	0	0	0	1,000	0	0	1,000	0	0	0	0

Gastos generales y administración

		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Gastos generales		**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**	**3,492**
	41,904												
Alquileres	**21,000**	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
Arriendo	**9,000**	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Bodega	**12,000**	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Suministros	**8,040**	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
Agua	**3,120**	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
Electricidad	**3,000**	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Teléfono	**1,920**	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Material Oficina	**10,728**	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894
Papelería	**10,008**	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834
Consumibles	**720**	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Transportes	**2,136**	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178
Mensajería	**2,136**	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178

Otros gastos													
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Depreciaciones)		**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**	**613**
	7,357												
Propiedad, Planta y Equipo	**7,357**	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613	613
Gastos financieros		**657**	**661**	**666**	**670**	**675**	**680**	**685**	**689**	**694**	**699**	**704**	**709**
	8,191												
intereses préstamo 1	**2,017**	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Cuotas Prestamo	**6,173**	489	493	498	502	507	512	517	521	526	531	536	541