



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD MODELO DE NEGOCIO

TEMA:

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE VINAGRE DE PITAHAYA
DE LA EMPRESA “PITAHAYA’S INTRIAGO” A ESTADOS UNIDOS**

AUTORAS:

INTRIAGO SANDOVAL SHADEN SALOME

CAGUA BARRE DÉBORA VALENTINA

TUTOR:

DR. ERICK RODOLFO MENÉNDEZ DELGADO, Ph.D.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2026 - 1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Intriago Sandoval Shaden Salome y Cagua Barre Débora Valentina,

Declaramos que:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, “Exportación de Vinagre de Pitahaya de la Empresa “Pitahayas’s Intriago” a Estados Unidos” ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de las autoras, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedemos esta investigación a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que lo utilice como estime conveniente, según lo establecido por Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 9 de julio del 2026



Intriago Sandoval Shaden Salome

C.I.: 1315998375



Cagua Barre Débora Valentina

C.I.: 1351651607

DECLARACIÓN DE AUTORIA

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante Cagua Barre Débora Valentina, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025 (2) - 2026 (1), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del Modelo de Negocio es "**Modelo de negocio para la exportación de vinagre de pitahaya de la empresa "Pitahaya's Intriago" a Estados Unidos**".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 15 de julio de 2026.

Lo certifico,



Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.
Docente Tutor
Área: Proyectos

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante Intriago Sandoval Shaden Salomé, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025 (2) - 2026 (1), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del Modelo de Negocio es **"Modelo de negocio para la exportación de vinagre de pitahaya de la empresa "Pitahaya's Intriago" a Estados Unidos"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 15 de julio de 2026.

Lo certifico,



Dr. Erick Rodolfo Meréndez Delgado, Ph.D.
Docente Tutor
Área: Proyectos

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y
Comercio
Carrera de Comercio Exterior

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por el/la Sr./Srta. Débora Valentina Cagua Barre; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

Con el tema **"Modelo de negocio para la exportación de vinagre de pitahaya de la empresa "Pitahayas Intriago's" a Estados Unidos"**.

Para constancia firman:



Ing. Josselyn Zambrano Peñarrieta,
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgrt. Hugo Farfán Triviño
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mgrt. Karlos Eduardo Muñoz Macías
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE SIMILITUD



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

TESIS CORREGIDA SHADEN Y DEBORA 2026

ID : 028583aa92e3ff33f0358a673ed734eb9a9190e7



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS CORREGIDA SHADEN Y DEBORA 2026.txt
Tamaño del archivo original : 15,16 MB
Número de palabras : 12.398

Depositante : Erick Menéndez Delgado
Fecha de depósito : 9 de julio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 9 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes <1%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Idiomas no reconocidos 2%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas <1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de titulación a nuestros padres, Brenda Cagua, Douglas Intriago y Catherine Sandoval, que han sido pilares fundamentales desde el inicio de nuestra vida y formación, sabemos que llegar hasta este día también conllevó un esfuerzo para ustedes, y no hay recompensa más grande que poder decirles que lo logramos y hoy sus hogares reciben a dos profesionales que mantendrán en alto sus enseñanzas y valores.

Abuelos, escribir sobre ustedes es saber que en este camino siempre estuvimos pensadas, ustedes fueron la pieza clave para que esta historia se pueda escribir, les dedicamos este trabajo porque sabemos que durante muchos años su anhelo era llenar su casa con personas y profesionales de bien, con ustedes se inició una cosecha de logros que estamos seguras celebran junto con nosotras, dándonos fuerzas con un abrazo, oración o incluso con un beso desde el cielo.

A nuestros hermanos, son nuestros compañeros de aventuras, sueños y nuevos caminos por recorrer, gracias por su compañía a lo largo de todo este tiempo, por aconsejarnos, ayudar a dispersar el estrés con una llamada o un mensaje, sabemos que estar lejos no es fácil, pero saber que los teníamos para apoyarnos fue fundamental para llegar a esta meta.

Y para finalizar a Brithany, hoy no solo somos amigas también comenzamos a llamarnos colegas, tu fortaleza fue contagiosa, las risas en los pasillos, las noches de tareas compartidas, los trabajos grupales y los momentos para compartir fuera de la universidad forjaron en nosotras un lazo que esperamos siempre esté presente durante nuestra vida profesional, con esto cerramos no sin antes dedicarnos este proyecto a nosotras, fueron días enteros de entrega durante estos 4 años de carrera que sumaron para que este trabajo pudiera ser el inicio de algo mucho más grande.

RECONOCIMIENTO

A nuestra alma máter, la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Por brindarnos formación académica sólida y los valores que han guiado nuestro desarrollo como estudiantes y futuras profesionales. Gracias por abrirnos las puertas al conocimiento y permitirnos alcanzar esta meta.

A nuestro apreciado tutor de tesis, Dr. Erick Menéndez Delgado, PhD

Por su dedicación, apoyo constante y guía académica que hicieron posible la realización de este proyecto. Agradecemos que, a más de un docente, se mostró como un amigo; dándonos su apoyo incondicional y comprensión. Sus enseñanzas y orientación fueron clave para alcanzar este logro.

A nuestra amistad

No nos imaginamos otra manera de culminar esta gran etapa. Nuestra amistad fue el pilar fundamental para la realización de este trabajo. Gracias por el apoyo mutuo, la confianza y la motivación que nos permitieron superar cada desafío juntas. Por no rendirnos, por apoyarnos en cada dificultad y celebrar cada logro. Estamos seguras de que este es solo el comienzo de un brillante futuro.

A nuestros queridos padres

Sin duda han sido nuestros fieles compañeros a lo largo de todas nuestras etapas. Por guiarnos en el camino de la vida, por su apoyo incondicional, sus enseñanzas interminables, por ayudarnos a construir nuestros sueños y por ese amor que sobrepasa todo entendimiento. Todo lo que somos y lo que logremos ser, es y será por y para ustedes.

A nuestras familias

Quienes, con su cariño y palabras de aliento, nos motivaron a continuar aún frente a las adversidades. Este logro también es suyo.

Al cuerpo docente

Fueron parte del inicio de una recolección de conocimientos que semestre a semestre fue forjando una línea base para un futuro prometedor. Admiramos su entrega con todos los alumnos en el transcurso de nuestra carrera. Un agradecimiento especial a los docentes que nos brindaron su tiempo y dedicación para sumar ideas a este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORIA	II
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL	V
CERTIFICADO DE SIMILITUD	VI
DEDICATORIA	VII
RECONOCIMIENTO	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO	3
1.1. Propuesta de Valor	3
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas	3
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá	4
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental	5
1.1.4. Definición de la propuesta de valor	6
1.1.5. Precio del producto	6
1.2. Público objetivo	7
1.2.1. Selección de mercado total	7
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo	8
1.2.3. Cuantificación del público objetivo	9
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta	9
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda	11
1.2.6. Demanda insatisfecha y Demanda a ser atendida	13
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta	13

CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES	16
2.1. Selección de los canales de distribución	16
2.1.1. Definición de canales de distribución	16
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel destino)	17
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización	18
2.1.4. Logística de exportación	19
2.2. Relaciones con los clientes	20
2.2.1. Mix promocional: Publicidad, Medios interactivos, redes sociales, ferias etc.	20
2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio	21
2.3. Alianzas Claves	22
2.3.1. Alianzas con proveedores	22
2.3.2. Alianzas con distribuidores	22
2.3.3. Alianzas con la competencia	23
CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES	24
3.1. Recursos	24
3.1.1. Abastecimiento de materia prima	24
3.1.2. Abastecimiento de insumos	24
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra	25
3.1.4. Abastecimiento de personal administrativo y directivo	25
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	26
3.2. Actividades	26
3.2.1. Actividades clave	26
3.2.2. Organigrama	27
3.2.3. Determinación general de funciones	27
3.3. Costes	28

	11
3.3.1. Plan de inversiones	28
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento	29
3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción	32
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	33
4.1. Ingresos	33
4.2. Utilidades	33
4.3. Evaluación financiera	34
4.3.1. Flujo de fondos	34
4.3.2. WACC	34
4.3.3. Indicadores Financieros (VAN, TIR, PAY BACK)	35
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de pirámide de Maslow respecto a Vinagre de Pitahaya en Estados Unidos	3
Tabla 2 Matriz de niveles de un producto según modelo de Kotler, aplicado al Vinagre de Pitahaya	4
Tabla 3 Selección de país meta a través de la herramienta criba de mercado	7
Tabla 4 Selección de ciudad a la que se exportará a través de la herramienta Criba de Mercado	8
Tabla 5 Proyección de la Oferta Basada en la Penetración de Mercado Proyectada	10
Tabla 6 Evolución y Proyección de la Población y Demanda Estimada en el Mercado Objetivo (2010-2030)	11
Tabla 7 Análisis de la Demanda Insatisfecha y Cobertura de la Oferta Proyectada (2024 - 2030)	13
Tabla 8 Abastecimiento de materia prima	24
Tabla 9 Abastecimiento de insumos	24
Tabla 10 Abastecimiento de mano de obra	25
Tabla 11 Abastecimiento de personal administrativo y directivo	25
Tabla 12 Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	26
Tabla 13 Plan de inversiones	28
Tabla 14 Fuente y plan de financiamiento	30
Tabla 15 Tabla de amortización de crédito	31
Tabla 16 Proyección de costos y gastos de producción	32
Tabla 17 Tabla de Ingresos	33
Tabla 18 Tabla de utilidades	33
Tabla 19 Flujo de fondos del inversionista	34
Tabla 20 WACC (Costo promedio ponderado de capital)	35
Tabla 21 Indicadores Financieros	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Curva de Crecimiento de la Oferta Proyectada (Unidades de 12 onzas líquidas por año	10
Figura 2 Tendencia de Crecimiento de la Población y Demanda Estimada (2010 - 2030)	12
Figura 3 Diseño de la etiqueta del vinagre de pitahaya "Junhaya" para su comercialización en el mercado internacional	14
Figura 4 Flujo de Distribución del Vinagre de Pitahaya Roja en Miami	17
Figura 5 Estructura de costos y márgenes en la cadena de comercialización del vinagre de pitahaya roja	18
Figura 6 Configuración de la unidad de carga y distribución en contenedor	20
Figura 7 Organigrama	27
Figura 8 Plan de inversiones	29
Figura 9 Fuente y plan de financiamiento	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Pregunta N.º 1 de la Encuesta	41
Anexo B Pregunta N.º 2 de la Encuesta	41
Anexo C Pregunta N.º 3 de la Encuesta	41
Anexo D Pregunta N.º 4 de la Encuesta	42
Anexo E Pregunta N.º 7 de la Encuesta	42
Anexo F Pregunta N.º 9 de la Encuesta	42
Anexo G Pregunta N.º 11 de la Encuesta	43
Anexo H Pregunta N.º 5 de la Encuesta	43
Anexo I Pregunta N.º 8 de la Encuesta	43
Anexo J Pregunta N.º 6 de la Encuesta	44
Anexo K Equipos de oficina	44
Anexo L Equipos de computación	44
Anexo M Mobiliario	45
Anexo N Equipo de laboratorio	45
Anexo O Gastos de constitución	45
Anexo P Costos de estudio de terreno	46
Anexo Q Programa de depreciación, amortización y valor en libros	46

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta un modelo de negocio para la exportación de vinagre de pitahaya de la empresa ecuatoriana “Pitahaya’s Intriago” hacia el mercado objetivo de Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Miami. Este proyecto surge como una alternativa innovadora para aprovechar la fruta que queda rezagada debido a que no cumple con estándares estéticos de exportación, transformándola en un producto con valor agregado, alineado a principios de sostenibilidad y economía circular. El estudio realizado identifica a una creciente demanda en el mercado estadounidense por productos naturales, orgánicos y funcionales, lo que favorece la introducción del vinagre de pitahaya como un producto saludable. La investigación de mercado muestra una alta aceptación del producto, donde el 92% de los encuestados manifestó disposición a probarlo, destacando entre sus atributos su aporte a la salud, origen natural y carácter exótico. A través de herramientas de análisis como la criba de mercado, se determinó que Estados Unidos es el país más adecuado para introducir este nuevo producto, como ciudad objetivo se estableció Miami debido a su alta población latina, conectividad logística y presencia de supermercados especializados. Para la segmentación demográfica, se tomó en cuenta la capacidad de adquisición, estableciendo un rango etario compuesto por hombres y mujeres de 18 a 45 años. Considerando que este producto resuelve necesidades durante las diversas etapas de vida del consumidor, jóvenes y adultos estarían dispuestos a adquirirlo, valorando la relación calidad – precio. El modelo de negocio contempla una estrategia multicanal que incluye supermercados como Publix y Whole Foods, tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico, permitiendo una amplia cobertura del mercado. Además, se establecen alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores, así asegurando la eficiencia operativa y el posicionamiento del producto en el mercado meta. En términos financieros, el proyecto demuestra su viabilidad y rentabilidad, presentando un Valor Actual Neto (VAN) de \$56.434,89, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 65,30% y un periodo de recuperación de la inversión de 1,61 años. Se tomó en cuenta la brecha entre WACC Y TIR, dado que el spread de seguridad demuestra una valoración de diferencia de 51,35 puntos positivos, esto clasifica al proyecto como uno con inversión de alta rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más consciente de la importancia de estilos de vida saludables, sostenibles y que valoran la identidad cultural, la demanda por productos orgánicos, funcionales y exóticos ha experimentado un crecimiento sustancial en los mercados internacionales, con una fuerte tendencia en Estados Unidos. Ecuador es un país reconocido por su biodiversidad y rica tradición agrícola, por tanto, representa una fuente significativa de productos naturales y diferenciados que pueden satisfacer esas tendencias de consumo globales.

El presente trabajo de titulación se enfoca en el desarrollo de un modelo de negocio para la exportación de vinagre de pitahaya bajo la marca de “Junhaya”, elaborado por la empresa familiar “Pitahaya’s Intriago”, hacia el mercado estadounidense, específicamente en la ciudad de Miami.

Este trabajo surge a partir de la oportunidad detectado en el país objetivo, donde los consumidores valoran cada vez más los alimentos naturales, artesanales y con un fuerte componente de salud y sostenibilidad, aspectos que el vinagre de pitahaya puede ofrecer gracias a sus propiedades fisicoquímicas y bioactivas. La pitahaya (*Hylocereus costaricensis*), fruta exótica de origen ecuatoriano, contiene compuestos antioxidantes y minerales que fortalecen el sistema inmunológico y contribuyen a la salud digestiva, posicionándose como un producto funcional, saludable y con identidad cultural. Además, su proceso de producción artesanal y su carácter sostenible permiten al producto alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ganando así mayor aceptación en mercados premium.

Desde el punto de vista financiero, se realizó una proyección que contempla requisitos de producción, costos, márgenes y precios competitivos, logrando una estrategia que posiciona el producto en un nivel premium pero accesible, con un precio sugerido de \$9,98 por una botella de 12 onzas líquidas.

A través de esta investigación, se busca contribuir al desarrollo de productos innovadores y sostenibles que permitan a Ecuador fortalecer su presencia en el mercado internacional, fomentando prácticas responsables, promoviendo cadenas productivas inclusivas y abriendo nuevos nichos de mercado para productos tradicionales con valor agregado. En definitiva, este modelo de negocio aspira a posicionar el vinagre de pitahaya como una opción saludable, exótica y sosteniblemente producida.

Para alcanzar el propósito de la investigación el presente documento se estructura en cuatro capítulos. En el primero se presenta la propuesta de valor del vinagre de pitahaya, destacando sus propiedades saludables y exóticas, dirigido a consumidores en Miami que valoran productos sostenibles, identificando su potencial en el mercado en crecimiento. El segundo capítulo se enfoca en la selección de canales de distribución estratégicos, además de alianzas con distribuidores y la logística de exportación. El tercer capítulo analiza los recursos necesarios para la producción, como la materia prima y el equipo, así como las actividades clave en la elaboración del producto. Finalmente, el cuarto capítulo evalúa la viabilidad financiera del proyecto, evidenciando indicadores financieros positivos lo que respalda la viabilidad del proyecto.

CAPITULO 1: PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de Valor

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas

El vinagre de pitahaya presenta una gran oportunidad en el mercado de Estados Unidos, especialmente respecto al tipo de consumidores que valoren los productos orgánicos, saludables y exóticos.

El tamaño del mercado del vinagre de frutas se valoró en USD 1.5 mil millones en 2022 y se proyecta que alcanzará USD 3,2 mil millones para 2030, creciendo a una tasa compuesta anual de 10,5% de 2024 a 2030 (Verified Market Reports, 2025).

En Estados Unidos, la pitahaya ecuatoriana sumó 27,7 millones de dólares adicionales en comparación con 2024 (Vásconez, 2025). Se puede interpretar así este crecimiento como una tendencia hacia productos naturales y con valor cultural.

Los consumidores estadounidenses dan prioridad a los ingredientes naturales y las etiquetas limpias, con una fuerte preferencia por los productos sin sabores, colorantes ni edulcorantes artificiales (Innova Market Insights, 2024). Por tanto, se infiere de que el vinagre de pitahaya roja puede posicionarse de manera exitosa en el mercado mencionado; tomando en cuenta de que es un producto sostenible, artesanal y en concordancia con los ODS.

Para una mayor comprensión, a continuación, se presentará en la Tabla 1 una interpretación de la pirámide de Maslow respecto a este producto en el mercado estadounidense:

Tabla 1

Matriz de pirámide de Maslow respecto a Vinagre de Pitahaya en Estados Unidos

Nivel	¿Cómo se relaciona con el producto?
Fisiológicas	✓ Nutrición
	✓ Digestión
	✓ Antioxidante
Seguridad	✓ Producto natural
	✓ Sin químicos

	✓ Trazabilidad
	✓ Conexión con estilo de vida saludable
Afiliación	✓ Latino
	✓ Vegano
	✓ Gourmet
Reconocimiento	✓ Premium
	✓ Exótico
	✓ Consumo consciente
Autorrealización	✓ Sostenible
	✓ Innovador

Nota. La matriz muestra la relación entre los niveles de necesidades de la pirámide de Maslow y las características diferenciadoras del vinagre de pitahaya. Adaptado de *Pirámide de Maslow: cómo entender y aplicar sus niveles*, Cohen, 2025.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

El vinagre de pitahaya visto desde la perspectiva científica presenta características fisicoquímicas y bioactivas que lo convierten en una alternativa no solo llamativa, si no también innovadora en lo saludable y lo funcional. Dentro de la investigación dada por expertos en la materia se menciona lo siguiente: La pitahaya contiene una elevada concentración de compuestos antioxidantes como betalainas, flavonoides y vitamina C, los cuales contribuyen a la neutralización de radicales libres, fortalecen el sistema inmunológico y ayudan a prevenir enfermedades crónicas relacionadas con el estrés oxidativo (Verona-Ruiz, 2020; Oney Montalvo et al., 2023).

En cuanto a su composición nutricional, esta fruta de carácter exótico, puede ser un aporte de minerales esenciales como el calcio, magnesio y hierro, además de vitaminas que son parte del complejo B, estas ayudan directamente al metabolismo promoviendo el crecimiento de bacterias intestinales beneficiosas, contribuyendo al equilibrio del microbiota y además mejora la salud neuromuscular, posicionándolo así, como uno de los alimentos mejor ranqueados en el marco de la nutrición preventiva.

Al ser un alimento de tanta conexión espiritual y de consumo tan responsable, genera con el consumidor un vínculo gracias a su producción de forma artesanal y el cuidado en su elaboración, que al ser una dimensión tan intangible reforzará el valor simbólico de la visión del vinagre de pitahaya como parte del nuevo estilo de vida en el que se está enfocando el mundo.

Tabla 2

Matriz de niveles de un producto según modelo de Kotler, aplicado al Vinagre de Pitahaya

Nivel	Características	Beneficios
Beneficio Básico	Potente acción antioxidante	Rico en polifenoles, flavonoides, betacianinas y vitamina C, que protegen las células del daño oxidativo, favoreciendo la salud celular y contribuyendo a prevenir enfermedades asociadas al envejecimiento.
	Alto contenido de nutrientes	Aporta vitaminas del complejo B (B1, B2, B3), vitamina C, fibra y minerales como calcio, magnesio y hierro.
Producto Real	Mejora la salud digestiva	Gracias a su alto contenido de fibra y agua, el vinagre de pitaya favorece el tránsito intestinal y ayuda a combatir el estreñimiento de manera natural.
	Efecto prebiótico natural	Promueve el crecimiento de bacterias intestinales saludables, mejorando la salud digestiva y el equilibrio del microbiota intestinal.
Producto Mejorado	Retarda el envejecimiento celular	Los polifenoles presentes en la pitaya actúan como antioxidantes, protegiendo las células del cuerpo y ayudando a prevenir el envejecimiento prematuro.
	Hidratación celular	Su alto contenido de agua y nutrientes ayuda a mantener la hidratación celular, favoreciendo la salud de la piel y otros tejidos del cuerpo.

Nota. Se detallan las múltiples características con sus beneficios según niveles considerados respecto al modelo de Kotler. Adaptado de las investigaciones de Verona-Ruiz, 2020; Oney Montalvo, 2023.

1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental

La mayoría (68%) de los encuestados están muy familiarizados con la pitahaya, lo que indica una buena base de conocimiento respecto a la fruta en el mercado objetivo (Ver Anexo A).

Respecto a la frecuencia del uso del vinagre, se tiene que se usa regularmente: 27% lo usa a diario, 32% semanalmente. Esto da un indicio de que es un producto frecuentemente utilizado por el consumidor (Ver Anexo B).

De acuerdo con la preferencia en tipos de vinagre que más compran: el vinagre blanco (42%) y el de manzana (37%) son los que más se adquieren. Lo que demuestra que los consumidores valoran las opciones versátiles y saludables (Ver Anexo C).

Un 92% estaría dispuesto a probar vinagre de pitahaya, lo que supondría una alta tendencia hacia productos nuevos y exóticos en el mercado (Ver Anexo D).

El consumidor prefiere en un 43% adquirir el vinagre de pitahaya en los supermercados, pero otra gran mayoría se divide entre las tiendas de productos orgánicos, plataformas en línea y mercados locales cercanos a las zonas donde se podrá distribuir el producto (Ver Anexo E).

La forma en la que más utilizarían el vinagre de pitahaya sería como aderezos para ensaladas esta opción fue elegida por al menos el 42% de los consumidores, seguidos por marinadas y cocina, o como tónico para cuidar la salud, sin embargo, se denota que pocos elegirían en modo de brebajes, con un aproximado del 7% (Ver Anexo F).

A través de los resultados se evidencia la importancia de la competencia como una señal de avance en el mercado por lo que los consumidores tuvieron la opción de elegir entre sus marcas favoritas de vinagres que ya son nombres que suenan en el mercado de productos avinagrados y ellos nombraron a Heinz como la marca con mayor consumo entre ellos (Ver Anexo G).

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

El vinagre de pitahaya roja se presenta como un producto funcional para aquellas personas que disfruten de un producto especializado en la salud y la calidad. En base a los resultados de la encuesta, se evidencia que los beneficios para la salud (56,76%) son el principal atractivo del producto, seguido de las cualidades naturales/orgánicas (18,92%), además del origen exótico (13,51%) y por último la característica de sabor único (10,81%) (Ver Anexo H). Además, para el consumidor en su gran mayoría el envase y el empaquetado es de suma importancia ya que este puede contener detalles de su origen, beneficios e información nutricional (Ver Anexo I).

A manera de propuesta de valor, el producto se posiciona como saludable, natural y con identidad ecuatoriana, con una presentación que transmite confianza y autenticidad. Concretándose en un producto que satisface las expectativas de un mercado que busca bienestar, innovación y una experiencia enriquecedora de un alimento orgánico.

1.1.5. Precio del producto

Resaltando los resultados de la información recabada, el 45% de los encuestados señaló que la presentación más llamativa sería una de 12 onzas líquidas con un precio aproximado de \$9,98 (Ver Anexo J).

Al analizar precios de vinagres similares, se tiene que los vinagres balsámicos artesanales pueden alcanzar hasta \$24,05 por 12,7 onzas (Napa Valley Naturals, s.f.), mientras que los vinagres orgánicos de sidra de manzana están entre \$4,74 y \$7,18 por 16 onzas (Walmart, s.f.). Respecto a los vinagres de frutas exóticas, se comercializan entre \$12 y \$15 por 16,9 onzas (De La Rosa 613, s.f.). Esta comparativa de datos muestra que el precio propuesto de \$9,98 posiciona al vinagre de pitahaya roja como un producto premium accesible, alineado con su propuesta de valor.

Este precio permitiría cubrir costos de producción, exportación y márgenes razonables, sin perder competitividad frente a otros productos gourmet. Si se considera el empaque con información sobre origen, beneficios y datos nutricionales; esto refuerza la percepción del valor, impulsando así la disposición de pagar un precio superior al de los vinagres convencionales.

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total

Para determinar el mercado total para la exportación de vinagre de pitahaya desde Ecuador, se utilizaron dos análisis de criba; uno a nivel país y otro a nivel ciudad. En la criba de país, se evaluaron Estados Unidos, Canadá y Reino Unido considerando distintas variables como número de latinos, PIB per cápita, normativa de ingreso, relaciones comerciales, balanza comercial, conectividad y facilidad de negociación. Estados Unidos obtuvo la calificación más alta con 4,85; reflejando una mayor posibilidad de negociación con Ecuador.

Tabla 3

Selección de país meta a través de la herramienta criba de mercado

VARIABLES	PAÍSES								
	ESTADOS UNIDOS			CANADÁ			REINO UNIDO		
	P	C	V	P	C	V	P	C	V
Nº latinos	0,30	5	1,50	0,30	3	0,90	0,30	1	0,30
PIB per cápita	0,10	5	0,50	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30

Normativa ingresos del producto	0,05	5	0,25	0,05	3	0,15	0,05	2	0,10
Relaciones comerciales	0,05	5	0,25	0,05	3	0,15	0,05	2	0,10
Balanza comercial	0,20	5	1,00	0,20	3	0,60	0,20	2	0,40
Ranking facilidad de negociación	0,10	4	0,40	0,10	3	0,30	0,10	2	0,20
Conectividad marítima	0,10	5	0,50	0,10	3	0,30	0,10	2	0,20
Variación PIB	0,05	4	0,20	0,05	3	0,15	0,05	2	0,10
Idioma	0,05	5	0,25	0,05	3	0,15	0,05	5	0,25
TOTAL	1,00		4,85	1,00		3,1	1,00		1,95

Nota. A partir del análisis de las diferentes variables macroeconómicas establecidas para los tres países, se realizó un ranking de manera ascendente, resultando como país meta Estados Unidos. Adaptado de *U.S. GDP Per Capita (1960-2026)*, Macrotrends, s.f.

Posteriormente, se realizó una criba por ciudades dentro del país meta seleccionado, evaluando Miami, Los Ángeles y Nueva York. En este contexto las variables fueron adaptadas: número de latinos, costo logístico, normativa local, presencia de supermercados orgánicos, conectividad, competencia e idioma. Miami obtuvo la calificación más alta con 5, debido a sus condiciones más favorables respecto a las otras dos ciudades escogidas.

Tabla 4

Selección de ciudad a la que se exportará a través de la herramienta Criba de Mercado

VARIABLES	CIUDADES								
	MIAMI			LOS ÁNGELES			NEW YORK		
	P	C	V	P	C	V	P	C	V
N.º latinos	0,25	5	1,25	0,25	4	1,00	0,25	3	0,75
Costo logístico	0,20	5	1,00	0,20	3	0,60	0,20	4	0,80
Normativa local	0,10	5	0,50	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40
Presencia supermercados orgánicos	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Conectividad marítima/aérea	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,60
Competencia	0,10	5	0,50	0,10	3	0,30	0,10	4	0,40
Idioma	0,05	5	0,25	0,05	5	0,25	0,05	5	0,25
TOTAL	1,00		5	1,00		4,05	1,00		3,80

Nota. Al determinar el país meta, se decidió establecer una ciudad objetivo con la misma herramienta. Cabe recalcar que las variables se adecuaron a un contexto menos global, para así asegurar resultados congruentes. Adaptado de las investigaciones de Faccin Investment, 2025; Rivas, 2025; Jurado, 2023.

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo

1.2.2.1. Segmentación Geográfica

De acuerdo con las cribas de mercado se determinó que el entorno más propicio para la comercialización del vinagre de pitahaya es Estados Unidos, debido a que es un punto de alta demanda para productos orgánicos. Por consiguiente, la próxima criba se dispuso para seleccionar la ciudad objetivo, Miami obtuvo la puntuación más alta, esto se debe a que es una ciudad estratégica que cuenta con diversidad cultural y gran presencia de latinos, quienes tienen preferencia por productos exóticos y además son conocedores de la fruta.

1.2.2.2. Segmentación Demográfica

En cuanto a lo demográfico, el público consumidor se tomó en cuenta dado su capacidad de compra segregando su edad entre los 25 a los 30 años; sin embargo, se puede ampliar para incluir a personas desde los 18 hasta los 45 años, considerando que el producto ofertado resuelve necesidades de diferentes etapas de vida, donde jóvenes y adultos incluso con mayor capacidad adquisitiva puede formar parte del grupo que adquiera el vinagre, este segmento ampliado se mantiene bajo las características de ingresos medios y altos, valorando relación calidad-precio.

1.2.2.3. Segmentación psicográfica

Aquellos consumidores con estilos de vida saludables, que vean en el producto una nueva forma de cuidarse y mezclar lo gourmet con lo artesanal, una mezcla perfecta para los interesados en cocina recreativa, uso de productos gourmet que estén al alcance del consumidor en las cadenas de supermercados de mayoreo, priorizando sostenibilidad y exclusividad, estableciendo al vinagre de pitahaya como una alternativa y que conecta con el consumidor.

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

Miami presenta un mercado potencial para el vinagre de pitahaya estimado en aproximadamente 175.000 consumidores dentro del rango etario de 18 a 45 años, a partir de la población total de 467.963 habitantes. Este segmento representa cerca del 37% de la población (Bdex, 2025).

Tomando en cuenta que, según las encuestas, el 40% de los encuestados posee ingresos medios y altos, esto equivale a 70.000 individuos dentro del rango objetivo. De ellos, se estima que el 25% mantiene estilos de vida saludables, lo que define un nicho de mercado aproximado de 17.500 personas. Este análisis permite la focalización de estrategias hacia este público objetivo, asegurando la viabilidad del producto en el mercado de Estados Unidos.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

1.2.4.1. Datos clave

- Población Total de EE.UU.: 345.426.571 habitantes (PAHO, 2024)
- Población Total de Miami (2024): 487.000 (World Population Review, 2025)
- Importaciones Totales de Vinagre EE.UU. (2022): \$154.000.000 (The Observatory of Economic Complexity, 2026)
- Porcentaje Poblacional de Miami/ EE.UU.: 0,1410%
- Competencia directa estimada (Miami) [USD]: 217.117
- Competencia Directa Estimada (Miami) [Unidades \$3/botella]: 72.372

1.2.4.2. Supuestos para la oferta

La oferta proyectada, se estipula para un periodo de 7 años (2024-2030), basándose en el análisis de un tamaño del mercado objetivo, de la ciudad de Miami y una estrategia de crecimiento gradual. Se puso en consideración la población de Miami para 2024 que contó con 487.000 habitantes, la participación de esta población representa un (0,1410 %), y las importaciones nacionales del producto (vinagre), se estima que la competencia directa anual llega a 72.372 unidades, promediando un precio de \$3 por botella.

A partir del volumen estimado, la empresa se proyecta lograr captar inicialmente un 10 % del nicho objetivo para 2024, equivalente a un total de 7.237 unidades, esto permite la entrada controlada al mercado, así como la validación del producto, para los próximos años se va a considerar una tasa anual del 5 %, lo que nos permite alcanzar una oferta proyectada de 9.699 unidades para 2030. Permitiendo minimizar riesgos financieros y consolidar la presencia de la empresa en el mercado local.

Tabla 5

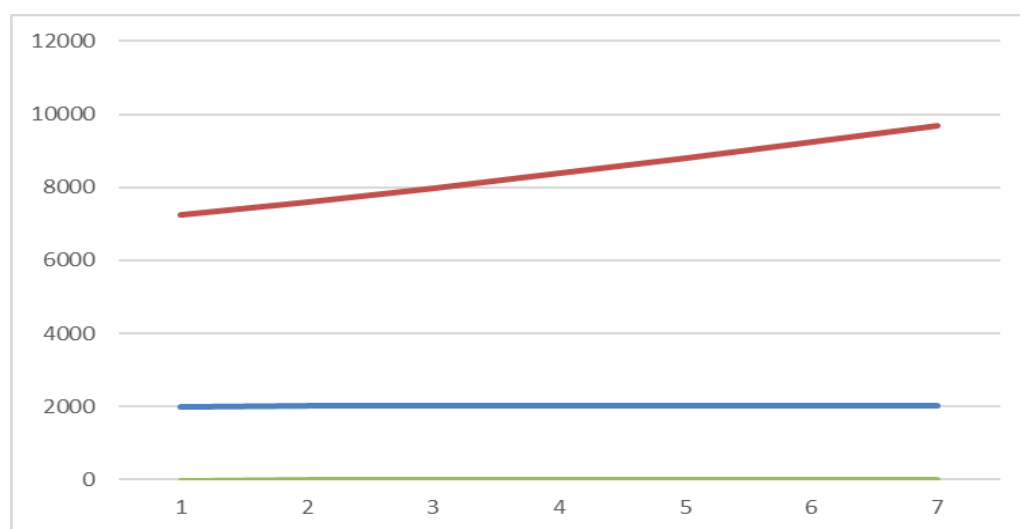
Proyección de la Oferta Basada en la Penetración de Mercado Proyectada (Unidades de 12 Onzas Líquidas)

Año	Oferta Estimada	Nicho de mercado
2024	7.237	10%
2025	7.599	5%
2026	7.979	5%
2027	8.378	5%
2028	8.797	5%
2029	9.237	5%
2030	9.699	5%

Nota. La oferta estimada fue determinada en base al tamaño del nicho de mercado identificado para la ciudad de Miami. Para el año 2024 se considera la participación inicial de un 10% del nicho objetivo, durante el periodo 2025-2030 se llega a proyectar un crecimiento anual del 5 % acorde con la estrategia de expansión gradual y sostenible, además de la capacidad operativa de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

Curva de Crecimiento de la Oferta Proyectada (Unidades de 12 onzas líquidas por año)



Nota. Representación gráfica de la oferta proyectada en unidades (botellas) para los primeros siete años de operación. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla 5.

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

Frente a la investigación se halló un escenario donde la población proyectada muestra un crecimiento sostenido entre 2010 y 2030, pasando de 400.800 a 554.507 habitantes en la ciudad, esto viene a representar una tasa media anual (CAGR) de 1,64%. Tomando en cuenta que el comportamiento de la curva tiende a ser ascendente, sin embargo, se observa una

contracción significativa en 2020 donde el -5,20% y la leve caída del -0,27% representan que en años de pandemia la demanda se vio afectada, esta afectación dada mayormente por la pandemia COVID 19, que registró en varios emprendimientos pérdidas en ventas y en otros un cambio necesario de estrategias para maximizar producción y venta tal es el caso de productos que mejoran la salud en el entorno familiar como es el vinagre en diferentes presentaciones.

Ya para el 2022 se denota un crecimiento acelerado con una curva ascendente del 2,56% para el 2022 hasta el 2030, este patrón nos demuestra una curva con tendencia positiva, el aumento poblacional implica una necesidad a futuro de una estrategia para una posible expansión comercial, confirmando así que la estabilidad demográfica posterior al año 2021 favorece en cuanto a escenarios de crecimiento moderado y sostenido se refiere.

Tabla 6

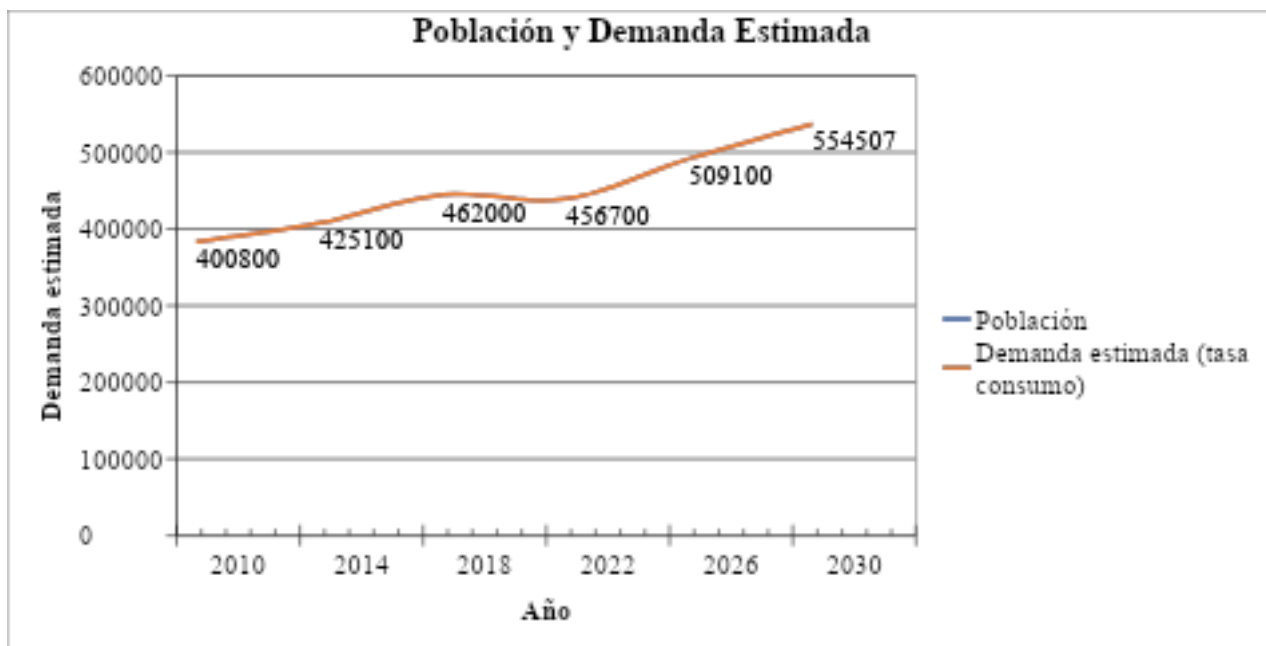
Evolución y Proyección de la Población y Demanda Estimada de Unidades de 12 Onzas Líquidas en el Mercado Objetivo (2010-2030)

Año	Población	Demanda estimada (tasa consumo)
2010	400.800	400.800
2011	406.600	406.600
2012	411.100	411.100
2013	415.700	415.700
2014	425.100	425.100
2015	434.700	434.700
2016	448.800	448.800
2017	455.900	455.900
2018	462.000	462.000
2019	467.100	467.100
2020	442.800	442.800
2021	441.600	441.600
2022	456.700	456.700
2023	470.700	470.700
2024	487.000	487.000
2025	498.100	498.100
2026	509.100	509.100
2027	520.200	520.200
2028	531.200	531.200
2029	542.200	542.200
2030	554.507	554.507

Nota. Los datos de población desde 2010 hasta 2021 corresponden a registros históricos, mientras que las cifras de 2022 a 2030 son una proyección basada en una tasa de crecimiento anual del 2,56%, como se indica en el análisis. La "Demanda estimada" se calcula asumiendo una tasa de consumo directa de una unidad de 12 onzas líquidas por cada persona de la población objetivo. Adaptado de *Demographics*, World Population Review, 2025.

Figura 2

Tendencia de Crecimiento de la Población y Demanda Estimada (2010 - 2030)



Nota. El gráfico ilustra la tendencia ascendente sostenida de la demanda estimada, derivada del crecimiento poblacional del mercado objetivo. La línea muestra datos históricos hasta 2021 y una proyección hasta 2030, destacando la expansión potencial del mercado. Los puntos de datos específicos corresponden a los valores presentados en la Tabla 6.

1.2.6. Demanda insatisfecha y Demanda a ser atendida

Basándose en las proyecciones realizadas para el período 2024-2030, se logra evidenciar una demanda insatisfecha en lo estructural, además de ser creciente, esta es explicada fundamentalmente por el crecimiento sostenido de la población estimada de 487.000 habitantes, la demanda llega a 5.844.000 unidades, mientras que la oferta cubre 7.237 unidades, lo que genera una demanda insatisfecha de 5.836.763.

Esta brecha se incrementa progresivamente hacia 2030, cuando la población proyectada de 554.507 personas impulsa una demanda de 6.654.084 unidades, frente a la oferta estimada de 9.699, lo que resulta en una demanda insatisfecha de 6.644.385. El nivel de cobertura disminuye de 0,86% a 0,75% durante el periodo analizado, evidenciando que, si bien la oferta actual no llega a acompañar el crecimiento sostenido de la demanda, este escenario representa una oportunidad favorable para que el producto se posicione como una alternativa viable y

competitiva frente al mercado que se encontrará desabastecido, con potencial de crecimiento a mediano y largo plazo.

Tabla 7

Análisis de la Demanda Insatisfecha y Cobertura de la Oferta Proyectada de Unidades de 12 Onzas Líquidas (2024 - 2030)

Año	Demanda Potencial	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha	Demanda a ser atendida	% cobertura de la demanda insatisfecha
2024	487.000	7.237	5.836.763	50.000	0,86%
2025	498.100	7.599	5.969.601	50.000	0,84%
2026	509.100	7.979	6.101.221	50.000	0,82%
2027	520.200	8.378	6.234.022	50.000	0,80%
2028	531.200	8.797	6.365.603	50.000	0,79%
2029	542.200	9.237	6.497.163	50.000	0,77%
2030	554.507	9.699	6.644.385	50.000	0,75%

Nota. La tabla cuantifica la demanda insatisfecha, calculada como la diferencia entre la demanda potencial y la oferta proyectada de la empresa para cada año. La columna “% de cobertura” indica el porcentaje de esta demanda insatisfecha que se espera atender con la capacidad de producción de la empresa, la cual se ha fijado en 50.000 unidades anuales.

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

El vinagre de pitahaya se posiciona estratégicamente como un producto novedoso y “premium/accesible”, donde el precio que arrojaron las encuestas es de \$9,98 por 12 onzas. Este precio permite competir favorablemente, situándose por encima de los vinagres de frutas ya conocidas como manzana, pero siendo directamente competitivo con los balsámicos artesanales de alto costo en el mercado, ya que el vinagre de pitahaya como antes lo mencionamos se presenta como un producto “premium/accesible”.

La propuesta de valor se centra en diversos pilares esenciales, uno de ellos es la salud funcional, el método de fabricación artesanal, el ser fabricado con una fruta exótica y su identidad ecuatoriana. Por consiguiente, según la pirámide de Maslow, el producto busca satisfacer necesidades de reconocimiento y consumo del cliente, se presenta como una nueva opción de consumo sostenible y gourmet, además de que busca ser una marca que trabaje de la mano con quienes siembran y cosechan la materia prima, con un enfoque de empoderar la producción rural y aprovechamiento de los frutos que no pueden ser exportados.

Figura 3

Diseño de la etiqueta del vinagre de pitahaya "Junhaya" para su comercialización en el mercado internacional



Nota. Representación gráfica del diseño de la etiqueta frontal y posterior del vinagre, elaborada como propuesta para la presentación comercial del producto.

CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES

2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

Para introducir el vinagre de pitahaya roja en Miami, se contempla la implementación de un modelo multicanal para la comercialización del producto, que está pensado para garantizar una cobertura amplia y posicionamiento premium. Este esquema incluye la incorporación del producto en supermercados convencionales, destacando Publix, que lidera el mercado de comestibles en Florida con una participación aproximada del 47%, lo que asegura visibilidad en puntos estratégicos. Asimismo, se espera la presencia en Whole Foods Market, cadena reconocida por su enfoque en productos orgánicos y gourmet, donde la propuesta “clean label” y la identidad sostenible del vinagre reforzarán la percepción de calidad (Redacción Miami, 2024).

Tomando a consideración la integración en tiendas especializadas latinas y gourmet, como Sedano's, para conectar con consumidores que valoran los productos exóticos y artesanales, alineados con la identidad del producto.

En el ámbito digital, se proyecta la distribución a través de marketplaces y e-commerce directo al consumidor, lo que permitirá ampliar la cobertura geográfica y facilitar la compra recurrente. Este esquema responde a las preferencias detectadas en la investigación; el 43% de los consumidores prefiere adquirir el producto en supermercados, mientras que un porcentaje significativo opta por tiendas orgánicas y plataformas online.

Figura 4

Flujo de Distribución del Vinagre de Pitahaya Roja en Miami



gen en Ecuador hasta el
maximizar la cobertura y
s convencionales, tiendas
l rey de la "Guerra de

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel destino)

El vinagre de pitahaya roja se clasifica en HTSUS 2209.00.00 ("Vinegar and substitutes for vinegar obtained from acetic acid") con una tasa general de 0,5 centavos por litro para importación en Estados Unidos (Credlix, 2026). Ecuador no cuenta actualmente con un acuerdo bilateral que otorgue preferencia arancelaria para esta partida, por lo que aplica la tasa base.

2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización

En el modelo propuesto para el vinagre de pitahaya, los márgenes de intermediación serán escalonados.

El primer intermediario es el distribuidor en Miami. Este actor asume costos de importación, almacenamiento, logística y ventas. Se estima un margen entre un 20% y 30% sobre el costo del producto puesto en su almacén, lo que le permite negociar con las cadenas de supermercados y gestionar el inventario de manera eficiente. Este rango es consistente con los márgenes estándar para distribuidores de alimentos y bebidas.

El segundo eslabón es el retailer o punto de venta final (Publix, Whole Foods, Sedano's). Este canal tiene los márgenes más altos, generalmente entre un 35% y 50%, debido a que enfrentan los mayores costos operativos: alquiler de espacios premium, personal de tienda, marketing en el punto de venta y gestión de pérdidas. Este margen se aplica sobre el precio al que le compran al distribuidor y se alinea con los márgenes brutos reportados para supermercados y tiendas comestibles especializadas (IBISWorld, 2026).

En el canal de e-commerce directo, se eliminan estos intermediarios, permitiendo a Junhaya capturar un margen significativamente mayor. Sin embargo, debe asumir directamente los costos de marketing digital, almacenamiento y logística de envío al cliente final.

Cada canal, por tanto, presenta una estructura de costos y márgenes distinta que debe ser gestionada para mantener el precio de venta al público objetivo de \$9,98.

Figura 5

Estructura de costos y márgenes en la cadena de comercialización del vinagre de pitahaya roja



Nota. La figura detalla los costos acumulados y márgenes de ganancia en cada etapa del proceso de comercialización, desde su producción hasta su comercialización en el mercado objetivo. Se destacan las diferencias entre los canales tradicionales y el e-commerce directo, evidenciando así el impacto de los intermediarios en el precio final. Tomado de *Publix es el rey de la "Guerra de Supermercados"* de Miami, Redacción Miami, 2024.

2.1.4. Logística de exportación

Se estructura en un esquema logístico vía marítima, la decisión fue tomada mediante criterios técnicos, económicos y correspondientes a los operativos propios del proyecto, se puso a consideración la naturaleza del producto al no ser perecible, pero si frágil, así mismo la necesidad de mantener la estructura de costos establecida en puntos anteriores, como el precio objetivo de venta. En el caso del transporte aéreo, aunque ofrece menos tiempo de llegada del producto, resulta incompatible con el modelo financiero del proyecto, ya que se eleva el costo tanto de envío y también el precio de venta al retailer lo que llegaría a afectar directamente la viabilidad en el mercado del producto.

El esquema logístico que se adoptó para el proyecto contempla envíos trimestrales de 12.500 botellas, utilizando contenedores marítimos de 20 'HC tipo dry, con pallets.

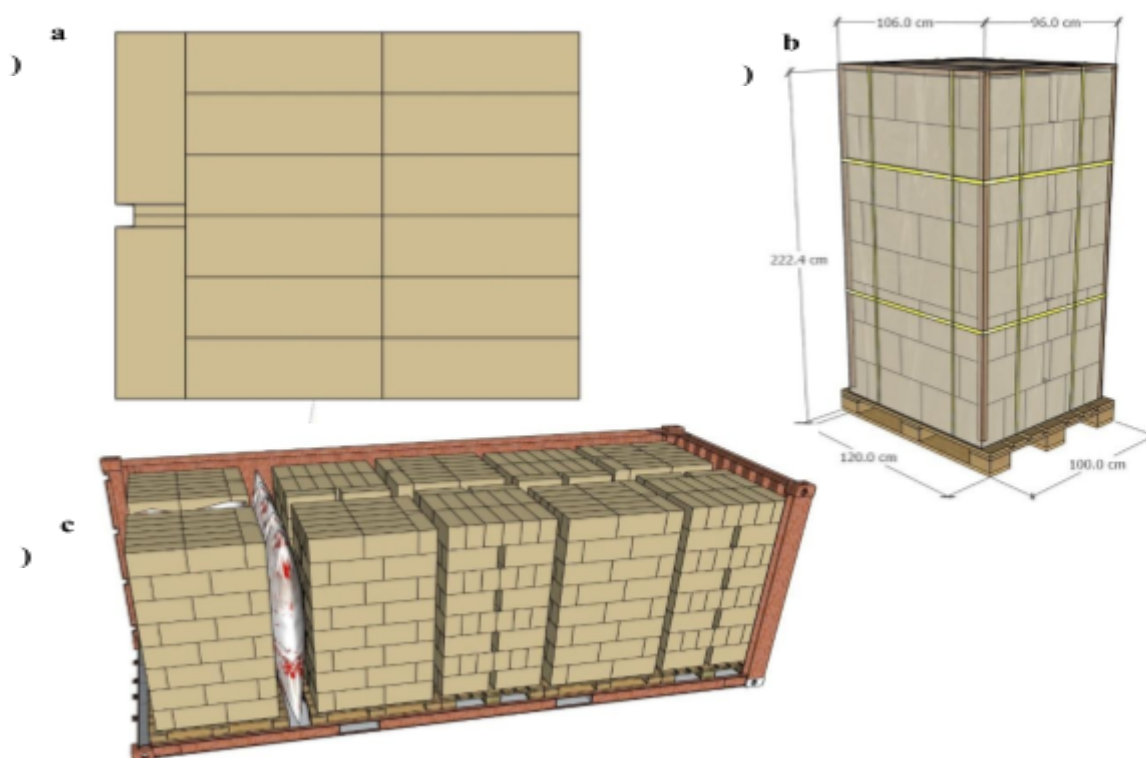
Las botellas serán agrupadas en cajas corrugadas de doble pared con separadores en la zona interna, lo que garantiza la protección del vidrio durante el tránsito de la mercancía.

Cada uno de los envíos se organiza en 10 pallets estándar (120x100cm), lo que dará paso a una distribución más equilibrada de la carga, además de la incorporación de airbags.

Este sistema de estibaje optimiza el uso del contenedor, reduce riesgos de daño y garantiza que costos como puesto en destino se mantengan en el valor estipulado, lo que nos permite dar respaldo a la sostenibilidad del proyecto exportador.

Figura 6

Configuración de la unidad de carga y distribución en contenedor



Nota. a) Patrón de estiba de las cajas sobre el pallet de 102x100 cm; b) pallet unitirizado con dimensiones finales; c) distribución de los pallets con incorporación de airbags.

2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. *Mix promocional: Publicidad, Medios interactivos, redes sociales, ferias etc.*

Enfocamos el mix promocional del vinagre planteándolo como un conjunto de estrategias orientadas a la facilitación para la introducción, al posicionamiento y a la aceptación del producto a un mercado objetivo teniendo como principal ciudad a Miami. Se consideró el carácter artesanal, innovador, funcional y con enfoque en lo gourmet, se busca llegar a través de la comunicación con una estructura entre acciones promocionales tradicionales y digitales, que estén alineadas con la marca y el comportamiento del consumidor que se presentó en el estudio de mercado.

La publicidad será llevada directamente a los distintos puntos de venta, para ello se cuenta con material promocional: exhibidores, panfletos informativos, además de ubicar señalización llamativa a las botellas, centrando su objetivo en demostrar los atributos que diferencian al producto de otros en el mercado, como lo son su adaptabilidad al estilo de vida del consumidor, sus beneficios para la salud, y sobre todo su esencia ecuatoriana. Este producto guarda consigo un fuerte enfoque hacia lo cultural, buscando que el consumidor cree una conexión que va más allá del gusto por el sabor, si no también que conozca el proceso y quienes hacen posible la cosecha para que el producto tenga calidad y sea premium.

2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio

La estrategia de servicio para el vinagre de pitahaya se enfoca en crear una experiencia de cliente premium que justifique su posicionamiento en el mercado.

En la fase del pre-servicio, se centrará en la educación y el descubrimiento. El principal objetivo es dar a conocer al consumidor sobre los beneficios y usos del producto antes de la compra. Se implementará a través de un sitio web informativo con recetas, contenido sobre los beneficios de la pitahaya y una clara propuesta de valor de “etiqueta limpia”. En el punto de venta físico, se ofrecerán degustaciones y materiales informativos (código QR en el empaque) que dirijan al contenido digital. Según Kotler y Armstrong (2017), una comunicación clara y educativa en la fase previa a la compra es fundamental para reducir la incertidumbre del consumidor y construir confianza en la marca.

Por otro lado, el post-servicio es el que busca fomentar la lealtad y la recompra. Se implementará un sistema de comunicación a través de un boletín informativo por correo electrónico para los clientes del canal de e-commerce, ofreciendo nuevas recetas, ofertas exclusivas y solicitando su opinión oportuna. La gestión de reseñas y comentarios en plataformas de venta será proactiva, respondiendo a dudas y agradeciendo el feedback. Este enfoque luego de la venta es relevante, debido a que los clientes leales no solo repiten la compra, sino que se convierten en seguidores de la marca, generando un marketing de boca a boca muy valioso (Faster Capital, 2026).

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

La estrategia de aprovisionamiento se centra en una alianza clave con la empresa productora y exportadora de la fruta fresca, Pitahaya's Intriago. Esta colaboración es la raíz

del modelo de negocio, ya que se basa en un principio de economía circular; es decir; el vinagre se producirá utilizando la pitahaya que, aunque se encuentra en perfecto estado de maduración y calidad, queda rezagada del proceso de exportación por no cumplir con los estrictos requisitos estéticos de los mercados internacionales.

Esta alianza estratégica transforma lo que podría ser una merma en una fuente de valor, garantizando un suministro constante de materia prima a un costo optimizado. Para la empresa proveedora, esto representa una nueva línea de ingresos y una solución sostenible para su excedente de producción. La gestión de esta unión superará lo transaccional, convirtiéndose en una asociación integrada. Además, este enfoque de la consideración de residuos como subproductos no solo tiene implicaciones ambientales positivas al fomentar la economía circular y la reducción de residuos, sino que también tiene claros beneficios económicos. La utilización eficiente de subproductos puede generar ingresos adicionales para las empresas, promoviendo prácticas sostenibles y mejorando su competitividad en el mercado (Cámara de Comercio de Valencia, 2023).

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Las alianzas con distribuidores son uno de los componentes esenciales dentro del modelo de negocio que se plantea, dado que se busca la introducción del vinagre de pitahaya roja en el mercado de Miami (Kreme et al., 2023).

Considerando que este producto se presenta como un producto artesanal, con enfoque premium centrado en la posibilidad de innovar, estas asociaciones estratégicas permiten fortalecer una estructura de distribución, optimizando la visibilidad del producto en lo comercial, garantizando la calidad desde el origen hasta el consumidor final. Las alianzas con cadenas de distribución como Publix, Whole Foods Market y Sedano's, son necesarias ya que estas empresas son parte importante para la penetración en el mercado de Florida y cuentan con una fuerte presencia en los segmentos de los consumidores que tienen inclinación hacia los productos gourmet, naturales y que tengan origen latino (Publix, 2026).

De forma complementaria estos son aliados con plataformas online, ya que cuentan con sus propias páginas web para compra, adicional a ellos empresas líderes en el e-commerce como Amazon son claves para fortalecer la estrategia, permite ampliar el alcance y facilita que se realicen compras frecuentes. Se puede incluir la colaboración con distribuidores independientes, que suelen promover productos gourmet mediante redes sociales o páginas especializadas, actuando como intermediarios clave.

2.3.3. Alianzas con la competencia

En un mundo globalizado establecer alianzas con competidores directos y actores del sector gourmet son piezas claves para una estrategia innovadora centrada en fortalecer el enfoque del vinagre de pitahaya roja como un producto exótico y con enfoque premium. Este enfoque va más allá de una simple conexión con la competencia directa, si no de buscar unión con marcas de aderezos orgánicos, alimentos funcionales y productos gourmet que sigan la línea de un segmento con enfoque general hacia lo saludable.

Una posible alianza sería con otros productores de alimentos gourmet de origen latinoamericano que no sean competencia directa. Se podrían realizar campañas de marketing conjuntas, o compartir espacios en ferias comerciales para atraer un público más amplio y reducir costos. Esta estrategia agrupa productos complementarios para aumentar el interés del consumidor.

Incluso con competidores directos, se podría colaborar en iniciativas que benefician a la industria, como la creación de un sello de calidad para vinagres artesanales o la co-inversión en estudios de mercado sobre los beneficios de los vinagres de frutas. En definitiva, estas estrategias son nuevas formas de competir en el mercado internacional y constituyen un poderoso instrumento para redefinir el escenario competitivo. La modificación constante de las reglas de juego del mercado obliga a una reconsideración del negocio, esforzándose en desintegrar las actividades de valor de este, reconfigurando dichas actividades, o realizando un esfuerzo conjunto con otras empresas para conseguir ventajas de alcance estratégico (Aguilló, 2000).

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materia prima

La producción trimestral requiere aproximadamente 4.437,5 litros de vinagre. Asumiendo un rendimiento del 50% (1kg de fruta produce 0,5 litros de vinagre), se necesitan 8.875 kg de pitahaya por trimestre.

Tabla 8

Abastecimiento de materia prima

Descripción	Cantidad Trimestral	Valor unitario	Valor Total Trimestral	Valor Total Anual
-------------	---------------------	----------------	------------------------	-------------------

Pitahaya (de Pitahaya's Intriago - 70%)	6.212,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pitahaya (comprada - 30%)	2.662,50	\$0,80	\$2.130,00	\$8.520,00
Total	8.875,00		\$2.130,00	\$8.520,00

Nota. Se presenta la cantidad trimestral de pitahaya requerida para la producción de vinagre, así detallando los costos en los que se incurrirá por cada envío. El 70% de la pitahaya utilizada corresponde a fruta rezagada proveniente de la empresa familiar Pitahaya's Intriago, la cual es cedida a Junhaya sin costo alguno; por ello, su valor unitario y total se registra en \$0,00.

3.1.2. Abastecimiento de insumos

Tabla 9

Abastecimiento de insumos

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total Trimestral	Precio Total Anual
Botellas de vidrio	12.500	\$0,60	\$7.500,00	\$30.000,00
Tapas de corcho sintético	12.500	\$0,15	\$1.875,00	\$7.500,00
Etiquetas adhesivas personalizadas	12.500	\$0,10	\$1.250,00	\$5.000,00
Cajas de cartón corrugado	1.042	\$2,50	\$2.605,00	\$10.420,00
Insumos de fermentación	Lote	\$300,00	\$300,00	\$1.200,00
Insumos de limpieza y sanitización	Lote	\$200,00	\$200,00	\$800,00
Total			\$13.730,00	\$54.920,00

Nota. Los costos incluyen materiales de empaque, fermentación, limpieza y sanitización requeridos para la operación trimestral.

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra

Salarios mensualizados, incluyendo beneficios sociales.

Tabla 10

Abastecimiento de mano de obra

Puesto	Cantidad	Salario Base Mensual	Costo Total Mensual	Costo Total Trimestral	Costo Total Anual
Operario de Producción	2	\$550,00	\$1.485,00	\$4.455,00	\$17.820,00

Técnico de Control de Calidad y BPM	1	\$650,00	\$877,50	\$2632,50	\$10.530,00
Auxiliar de Bodega y Logística	1	\$550,00	\$742,50	\$2227,50	\$8.910,00
Total M.O.	4	\$2.350,00	\$3.105,00	\$9.315,00	\$37.260,00

Nota. El personal operativo presentado se considera necesario para garantizar el correcto desarrollo de las actividades de producción, control de calidad y logística durante la etapa inicial del proyecto.

3.1.4. Abastecimiento de personal administrativo y directivo

Salarios mensualizados, incluyendo beneficios sociales.

Tabla 11

Abastecimiento de personal administrativo y directivo

Puesto	Cantidad	Salario Base Mensual	Costo Total Mensual	Costo Total Trimestral	Costo Total Anual
Gerente General	1	\$800,00	\$1.080,00	\$3.240,00	\$13.680,00
Asistente Administrativo y de Ventas	1	\$600,00	\$810,00	\$2.430,00	\$9.720,00
Coordinador de Calidad y Logística	1	\$600,00	\$810,00	\$2.430,00	\$9.720,00
Total Personal Administrativo y Directivo	3	\$2.000,00	\$2.700,00	\$8.100,00	\$33.120,00

Nota. El personal administrativo y directivo detallado es fundamental para la gestión, organización y coordinación de las actividades comerciales y operativas en el inicio del proyecto.

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Esta es una inversión inicial, es decir, es un costo único.

Tabla 12

Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Fermentador de acero inoxidable (500 L)	3	\$3.500,00	\$10.500,00
Prensa de frutas	1	\$2.800,00	\$2.800,00
Sistema de filtrado	1	\$2.200,00	\$2.200,00
Llenadora de botellas semiautomática	1	\$1.800,00	\$1.800,00

Taponadora de corchos manual	1	\$400,00	\$400,00
Tanques de almacenamiento (plástico grado alimenticio, 1000L)	2	\$350,00	\$700,00
Equipo de laboratorio básico (pH – metro, refractómetro)	1	\$500,00	\$500,00
Total Inversión			\$18.900,00

Nota. Los valores corresponden a una inversión inicial de adquisición de equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

3.2. Actividades

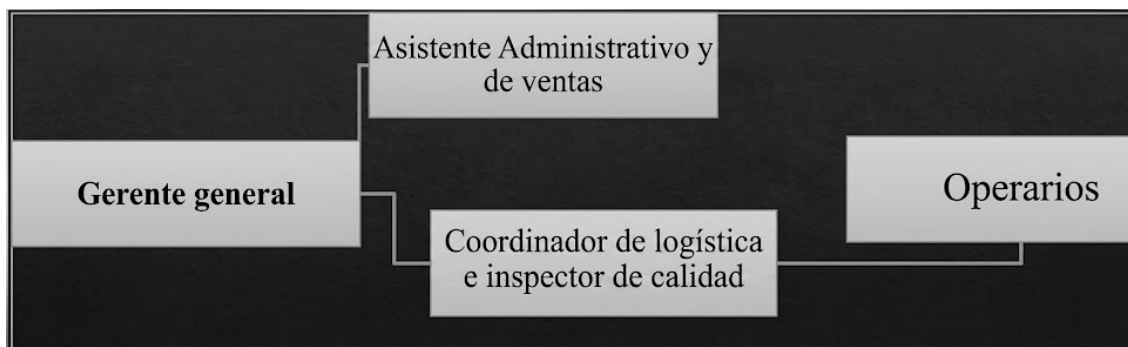
3.2.1. Actividades clave

Al producir vinagre de pitahaya es importante iniciar con la recepción de la fruta, proviene de la empresa familiar “Pitahayas Intriago” que es exportadora de la fruta, lo que garantiza una materia prima homogénea, apta para la agroindustria y que aporta un alto valor en el mercado. Posterior a su selección, lavado y desinfección, la fruta es triturada y prensada para obtener la pulpa, aquí jugarán un papel fundamental los parámetros fisicoquímicos (°Brix y pH) ya que se ajustan para optimizar el rendimiento. Se adicionan agua y azúcares, lo que en conjunto con la pulpa de la fruta da inicio a la etapa de fermentación alcohólica realizada en tanques de fermentación de acero inoxidable, seguida por la fermentación acética, donde al finalizar se obtiene el vinagre mediante condiciones controladas de aireación.

Tras la maduración del producto en los tanques de fermentación, da paso al desarrollo de las propiedades sensoriales diferenciadas, que son valoradas en el mercado, de igual manera el control de calidad se aplica continuamente adicionando a la evaluación del °Brix y del pH, la acidez total y atributos organolépticos, lo que ayuda al aseguramiento de la calidad de la estandarización, inocuidad y aceptación del consumidor. La etapa final comprende la filtración, comprobación, llenado de botellas, el taponado con corcho, etiquetado y colocación el empaque, así llega un producto con identidad, premium y competitivo en mercados nacionales e internacionales (Castillo-Zapata et al., 2024).

3.2.2. Organigrama

Conformado por el gerente general, asistente administrativo y ventas, un coordinador de logística e inspector de calidad, junto con los operarios tal como se observa en la Figura 7.

Figura 7*Organigrama*

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. *Determinación general de funciones*

- **Gerente general:** La función a cumplir es presentarse como el representante legal de la compañía, además de desarrollar estrategias para que los objetivos planteados se puedan gestionar y asegurar el crecimiento y la rentabilidad.
- **Asistente Administrativo y de ventas:** Su función es organizar el correcto funcionamiento de los procesos: contables, financieros y ventas, con el fin de que los mismos permitan que el producto llegue a los centros de distribución de los clientes.
- **Coordinador de logística y calidad:** Llega a cumplir doble función ya que dentro de los procesos de venta se encargará de supervisar transporte y almacenamiento del producto, buscando reducir tiempos y costos en rutas de entrega. Además, el mismo deberá supervisar que se manejen estrictos procesos de calidad, siendo parte de sus funciones las auditorías y pruebas del producto, desarrollando mejoras en los procesos al igual que en el producto final.
- **Operarios:** Se encargarán de gestionar el manejo de maquinaria, llenado, etiquetado y embalaje del producto, asegurando que estos procesos se midan en tiempos eficientes.

3.3. Costes

3.3.1. *Plan de inversiones*

El plan de inversiones para Junhaya contempla la adquisición de activos fijos, diferidos y el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha. Esta inversión inicial es crucial para asegurar la capacidad operativa, la calidad del producto y el cumplimiento de estándares de

exportación. La selección de equipos se basa en la producción proyectada de 12.500 botellas trimestrales y la optimización de procesos.

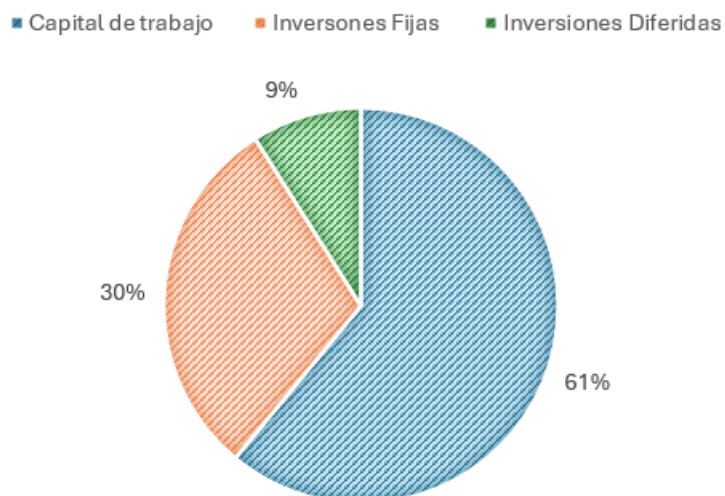
Tabla 13

Plan de inversiones

Detalle	Valor (USD)	%
1) Inversiones fijas		
(+) Maquinaria y equipo	\$ 18.900,00	25,97%
(+) Equipos de oficina	\$ 200,00	0,27%
(+) Equipos de computación	\$ 1.500,00	2,06%
(+) Mobiliario	\$ 700,00	0,96%
(+) Equipo de laboratorio	\$ 500,00	0,69%
(=) Total inversiones fijas	\$ 21.800,00	29,95%
2) Inversiones diferidas e intangibles		
(+) Gastos de constitución	\$ 5.100,00	7,01%
(+) Costos de estudios de terreno	\$ 1.505,00	2,07%
(=) Total inversiones diferidas e intangibles	\$ 6.605,00	9,08%
3) Capital de trabajo		
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$ 33.275,00	45,73%
(+) Reserva Operativa (cuarto mes)	\$ 11.091,97	15,24%
(=) Total capital de trabajo (4 meses)	\$ 44.366,67	60,97%
(=) Total de inversiones	\$ 72.771,67	100,00%

Nota. Estructura del plan de inversiones inicial para Junhaya, detallando activos fijos, diferidos y capital de trabajo preoperacional.

La tabla 13 logra poner en evidencia que este proyecto presenta una estructura basada en la inversión equilibrada propia de modelos de operación continua, donde el capital de trabajo es un componente predominante con el 61% en cuanto a la inversión total, seguido por un 30% de inversiones fijas y en inversiones diferidas en un 9%. De igual manera, al tener una inversión moderada en activos fijos se logra disminuir el riesgo financiero y favorece a que exista flexibilidad operativa, lo que llega a fortalecer la viabilidad del proyecto en el mercado objetivo.

Figura 8*Plan de inversiones*

Nota. Representación gráfica del plan de inversiones.

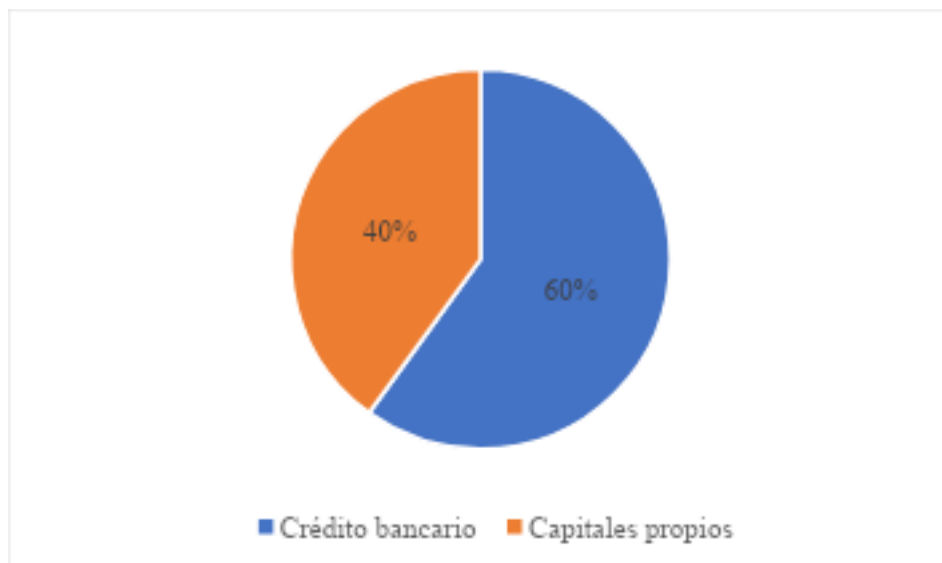
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

El plan de financiamiento de Junhaya combina capital propio y crédito bancario para cubrir la inversión inicial de \$72.771,67. Esta estrategia busca optimizar la estructura de capital y minimizar el riesgo, aprovechando líneas de crédito para PYMES exportadoras en Ecuador. La estructura propuesta es 40% capital propio y 60% crédito bancario. En cuanto a la fuente de financiamiento para el proyecto se consideró a Banco Internacional con una tasa de 11,25% a 5 años (Banco Internacional, 2026).

Tabla 14*Fuente y plan de financiamiento*

Inversiones	Crédito bancario	Capitales propios	Total Financiamiento	%
(1) Inversiones fijas				
(+) Maquinaria y equipo	\$18.900,00		\$18.900,00	86,70%
(+) Equipos de oficina	\$200,00		\$200,00	0,92%
(+) Equipos de computación	\$1.500,00		\$1.500,00	6,88%
(+) Mobiliario	\$700,00		\$700,00	3,21%
(+) Equipo de laboratorio	\$500,00		\$500,00	2,29%
(=) Total inversiones fijas	\$21.800,00		\$21.800,00	29,95%
(2) Inversiones diferidas				
(+) Gastos de constitución	\$5.100,00		\$5.100,00	7,01%
(+) Costos de estudios de terreno	\$1.505,00		\$1.505,00	2,07%
(=) Total inversiones diferidas	\$6.605,00		\$6.605,00	9,08%
(3) Capital de trabajo				
(+) Capital de trabajo (4 meses)	\$15.258,00	\$29.108,67	\$44.366,67	100,00%
(=) Total capital de trabajo	\$15.258,00	\$29.108,67	\$44.366,67	60,97%
(=) Total de financiamiento	\$43.633,00	\$29.108,67	\$72.771,67	100,00%
(=) Total (%)	60,00%	40,00%	100,00%	

Nota. Este plan busca un equilibrio entre el riesgo asumido por los socios y el apalancamiento financiero. Fuente: Elaboración propia.

Figura 9*Fuente y plan de financiamiento**Nota.* Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia la tasa productiva del Banco Internacional para PYMES, se trabajará con una tasa anual de 11,25% y un plazo de 5 años, con pagos anuales. La inversión financiada es de \$43.663,00.

Tabla 15*Tabla de amortización de crédito*

Inversión financiada: \$43.663,00				
Tasa anual: 11,25%				
Periodo: 5 años				
Pago: \$11.732,00				
Periodo	Saldo	Interés	Capital	Pago
1	\$43.663,00	\$4.912,09	\$6.819,91	\$11.732,00
2	\$36.843,09	\$4.144,85	\$7.587,15	\$11.732,00
3	\$29.255,94	\$3.291,29	\$8.440,71	\$11.732,00
4	\$20.815,23	2.341,71	\$9.390,29	\$11.732,00
5	\$11.424,94	\$1.285,31	\$10.466,69	\$11.732,00
Total				\$58.660,00

Nota. Tabla de amortización del crédito bancario, mostrando el desglose de pagos anuales (intereses y capital) para la inversión inicial del proyecto.

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

Tabla 16

Proyección de costos y gastos de producción

Detalle	2026	2027	2028	2029	2030
Costos de Producción					
Abastecimiento de materia prima	\$8.520,00	\$8.644,39	\$8.770,60	\$8.898,65	\$9.028,57
Abastecimiento de insumos	\$54.920,00	\$55.721,83	\$56.535,37	\$57.360,79	\$58.198,26
Personal operativo	\$37.260,00	\$37.803,99	\$38.355,93	\$38.915,93	\$39.484,10
Total de Costos de Producción	\$100.700,00	\$102.170,21	\$103.661,90	\$105.175,37	\$106.710,93
Gastos Operacionales					
Gastos administrativos	\$33.120,00	\$33.603,55	\$34.094,16	\$34.591,94	\$35.097,00
Gastos de ventas y promoción	\$5.000,00	\$5.073,00	\$5.147,07	\$5.222,22	\$5.298,46
Gastos financieros	\$4.912,09	\$4.144,85	\$3.291,29	\$2.341,71	\$1.285,31
Total, Gastos Operacionales	\$43.032,099	\$42.821,40	\$42.532,52	\$42.155,87	\$41.680,77
Total, Costos + Gastos	\$143.732,09	\$144.991,61	\$146.991,61	\$147.331,24	\$148.391,70

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La tabla sintetiza los egresos que tiene el proyecto durante el periodo 2026-2030, integrado los costos de fabricación y los gastos operativos. Destaca la eficiencia en la materia prima (\$8.520,00) gracias a la alianza con Pintahaya's Intriago, mientras que los insumos (\$54.920,00) representan el principal egreso. Asimismo, se denota la prioridad de la inversión en promoción para posesionar el producto en Miami y se evidencia una reducción de los gastos financieros por la amortización en la deuda, reflejando una estructura sólida y rentable desde el primer año.

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1.Ingresos

Tabla 17

Tabla de Ingresos

Detalle	2026	2027	2028	2029	2030
Botellas exportadas	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Precio FOB unitario	\$3,59	\$3,64	\$3,70	\$3,75	\$3,81
Ingresos por ventas	\$179.500,00	\$182.120,70	\$184.779,66	\$187.477,44	\$190.214,61

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.2.Utilidades

Tabla 18

Tabla de utilidades

Inversiones	Años operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por ventas	\$179.500,00	\$182.120,70	\$184.779,66	\$187.477,44	\$190.214,61
Abastecimiento de producto	\$8.520,00	\$8.644,39	\$8.770,60	\$8.898,65	\$9.028,57
Abastecimiento de insumos	\$54.920,00	\$55.721,83	\$56.535,37	\$57.360,79	\$58.198,26
Personal operativo	\$37.260,00	\$37.803,99	\$38.355,93	\$38.915,93	\$39.484,10
Gastos administrativos	\$33.120,00	\$33.603,55	\$34.094,16	\$34.591,94	\$35.097,00
Gastos de ventas	\$5.000,00	\$5.073,00	\$5.147,07	\$5.222,22	\$5.298,46
Depreciación	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00
Amortización	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00
Utilidad operacional	\$34.999,00	\$35.592,94	\$36.195,53	\$36.806,91	\$37.427,22
Gastos financieros	\$4.912,09	\$4.144,85	\$3.291,29	\$2.341,71	\$1.285,31
Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	\$30.086,91	\$31.448,09	\$32.904,24	\$34.465,20	\$36.141,91
Participación de Trabajadores (15%)	\$4.513,04	\$4.717,21	\$4.935,64	\$5.169,78	\$5.421,29
Utilidad antes de impuestos	\$25.573,87	\$26.730,88	\$27.968,60	\$29.295,42	\$30.720,62
Impuesto a la renta (25%)	\$6.393,47	\$6.682,72	\$6.992,15	\$7.323,86	\$7.680,00
Utilidad Neta	\$19.180,40	\$20.048,16	\$20.976,45	\$21.971,56	\$23.040,62

4.3. Evaluación financiera

4.3.1. Flujo de fondos

Tabla 19

Flujo de fondos del inversionista

Detalle	Año 0 (Inversión)	2027	2028	2029	2030	2031
Inversión (Capital Propio)	-\$29.108,67					
(+) Utilidad Neta		\$19.180,40	\$20.048,16	\$20.976,45	\$21.971,56	\$23.040,62
(+) Depreciación		\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00
(+) Amortización Diferida		\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00
(-) Pago de Capital (Préstamo)		-\$6.819,91	-\$7.587,15	-\$8.440,71	-\$9.390,29	-\$10.466,69
(+) Valor de Salvamento (Valor en libros + Recuperación Capital de Trabajo)						\$44.366,67
Flujo Neto del Inversionista	-\$29.108,67	\$18.041,49	\$18.142,01	\$18.216,74	\$18.262,27	\$62.621,60

El Flujo de fondos del inversionista se estructura sobre un capital propio de \$29.108,67 (40% financiamiento total), nos permite proyectar liquidez integrada a la utilidad neta y ajuste otorgado por gastos no desembolsables (amortización diferida y depreciación), deduciendo el pago de capital de la deuda.

4.3.2. WACC

Se presenta a continuación la tabla 20, donde se detalla el costo promedio ponderado del capital (WACC). Este mismo funciona como la tasa de descuento para la evaluación del proyecto. Esta tasa se fundamentará en la estructura del financiamiento, en este caso el costo de la deuda se refleja en un 60% a una tasa del 11,25%, de igual manera el capital propio se representa en el 40%; marcando una tasa de retorno del 18%. Resultando así en la ponderación de 13,95%, actuando como un filtro financiero esencial para poder calcular el VAN. A continuación, se detallan los valores:

Tabla 20*WACC (Costo promedio ponderado de capital)*

Fuente de Financiamiento	Costo (Tasa)	Participación (%)	Ponderación
Deuda (Crédito Bancario)	11,25%	60,00%	6,75%
Capital Propio (Inversionista)	18,00%	40,00%	7,20%
WACC TOTAL		100,00%	13,95%

Nota. Tabla presenta los valores en desglose para el cálculo del WACC

4.3.3. Indicadores Financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

Tabla 21*Indicadores Financieros*

Indicador	Valor	Criterio de Aceptación
VAN (Valor Actual Neto)	\$56.434,89	$VAN > 0$ (Proyecto Rentable)
TIR (Tasa Interna de Retorno)	65,30%	$TIR > WACC$ (Proyecto Rentable)
Payback (Periodo de Recuperación)	1,61 años	Menor al horizonte de evaluación

- **VAN (Valor Actual Neto):** El VAN obtenido se determinó en \$56.434.89, lo que representa un valor significativamente positivo. Este valor representa una ganancia neta para el proyecto que es traída al valor presente, posterior al haber descontado la inversión inicial de \$72.771,67 a la tasa del WACC que es del 13,95%
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** La TIR es de 65,30%, este será el indicador de rendimiento porcentual en una medición anual para el proyecto, es importante recalcar que existe una diferencia de 51,35 puntos porcentuales entre la TIR (65,30%) y el WACC (13,95%), esto permite determinar el margen de seguridad elevado, lo que ubica a este producto como “premium accesible” a un valor de \$9,98, lo que genera una rentabilidad robusta.
- **Payback (Período de recuperación):** El PayBack es de 1,61 años, el mismo es un indicador de fluidez, ya que para un proyecto que necesita un ingreso controlado al mercado ya que cubre en sus inicios apenas un 0,86% de la demanda insatisfecha, el poder recuperar el menos de dos años es un resultado destacado. Reduciendo el riesgo de exposición al capital y permite la reinversión para escalamiento de capacidad operativa, inicialmente establecida en 50.000 unidades anuales.

CONCLUSIONES

- A través de un análisis de criba de mercado, se estableció que la ciudad de Miami es un destino propicio para exportar, esto se debe a su alto nivel de población latina casi en un 25%, además mantiene una conectividad marítima altamente eficiente y la presencia de establecimientos y supermercados especializados en productos orgánicos y gourmet.
- Tras la investigación de campo, los encuestados manifestaron una aceptación del 92% para probar el vinagre de pitahaya, la motivación principal, sobre todo por los beneficios para la salud en un 57% y su origen natural/orgánico en un 19%.
- Este proyecto demuestra ser sólido en cuanto a lo financiero, facilita una posible reinversión gracias al VAN que tiene un valor de \$56.434,89 y el TIR del 65,30%, la cual supera significativamente el costo de capital (WACC 13,95%), lo que asegura un margen de seguridad significativamente alto para el inversionista.
- El periodo de recuperación de la inversión se estima en 1,61 años, este tiempo es bastante destacado para el proyecto que busca exportar un nuevo producto en un mercado de alto consumo, este permite mitigar los riesgos financieros que se llegasen a presentar, permitiendo escalar en capacidad operativa a mediano plazo.
- Este producto se sitúa como “premium accesible”, con un precio establecido de \$9.98 por un total de 12 oz, compitiendo en un escenario favorable compitiendo con otros vinagres balsámicos del mercado valorados en \$24. El valor del vinagre de Pitahaya se da gracias a una estrategia con la empresa familiar “Pitahaya’s Intriago” lo que permite un negocio sostenible, ya que se utiliza la fruta que no cumple los requisitos estéticos para exportación, y de merma lo convierte en un producto con valor agregado y optimiza costos en cuanto a materia prima.

RECOMENDACIONES

- Es importante considerar que el proyecto en primera etapa apenas logra cubrir un 0,86% de la demanda insatisfecha identificada, esto representa una importante oportunidad de crecimiento. En este sentido, es recomendable diseñar una proyección para una expansión escalando en la capacidad productiva, tomando en cuenta que el PayBack se establece en 1,61 años, esta expansión se puede dar posterior al segundo año de operación, mejorando así la eficiencia operativa, reducir costos unitarios y así capturar una mayor participación de mercado en la ciudad de Miami.
- Se recomienda dar prioridad y consolidar el canal establecido para venta directa al consumidor, este se puede dar mediante plataformas digitales, como Amazon, o páginas web especializadas en productos saludables y artesanales. Esta estrategia es clave, para eliminar intermediarios y evitará márgenes de comercialización retail tradicionales. En consecuencia, el fortalecimiento del e-commerce es parte significativo para mejorar la rentabilidad del negocio.
- En el ámbito logístico, se recomienda mantener un esquema de exportación basado en envíos trimestrales mediante contenedores marítimos de 20 pies High Cube (20' HC), lo cual permite conservar una estructura de costos eficiente bajo términos FOB. Asimismo, es fundamental garantizar la integridad del producto durante el transporte, implementando un sistema de embalaje adecuado que incluya cajas de doble pared y separadores internos, especialmente por tratarse de envases de vidrio. Esta medida reducirá riesgos de pérdidas y asegurará la calidad del producto al llegar a su destino.
- Para finalizar se recomienda la capitalización de la identidad latina con el tinte ecuatoriano y el carácter artesanal con elementos centrales en la propuesta de valor del proyecto. Estas cualidades deberán ser comunicadas de manera estratégica para los puntos de venta y el consumidor final, sobre todo en el empaque y en las campañas de marketing y comunicación, generando una necesidad y un vínculo con el consumidor, diferenciándose así de marcas masivas como Heinz, sellando la marca con autenticidad, tradición y sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilló, F. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*(331), 15.
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>
- Banco Internacional. (Junio de 2026). *Tasas de interés de crédito*. Banco Internacional:
<https://www.bancointernacional.com.ec/info-tarifarios/interes-credito/>
- Bdex. (2025). *Población Miami (USA)*. Bdex: <https://bdeex.com/es/naselenie/usa/miami/>
- Cámara de Comercio de Valencia. (2023). *Los Subproductos una oportunidad de hacer realidad la economía circular: Sostenibilidad para los Negocios*:
<https://negociosostenible.camaravalencia.com/ambiental/tendencias/los-subproductos-una-oportunidad-de-hacer-realidad-la-economia-circular/>
- Castillo-Zapata, K. C., Reyes-Díaz, J. D., Cornelio-Santiago, H. P., Espinoza-Espinoza, L. A., Valdiviezo-Marcelo, J., & Ruiz-Flores, L. A. (1 de Agosto de 2024). Efecto del secado con aire caliente en el contenido de fenólicos totales y capacidad antioxidante de la cáscara de pitahaya roja (*Hylocereus guatemalensis*). *Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu*, XI(2), 97-106.
<https://doi.org/10.36955/RIULCB.2024v11n2.009>
- Cohen, A. (01 de Diciembre de 2025). *Pirámide de Maslow: cómo entender y aplicar sus niveles*. HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/piramide-maslow-marketing>
- Credlix. (2026). *Find Tariff Codes by Product or Number*. Credlix:
<https://www.credlix.com/hts-code/2209>
- De La Rosa 613. (s.f.). *De La Rosa - Vinagre orgánico de frambuesa, vinagre puro crudo y sin filtrar, vegano, sin gluten y kosher, ideal para aderezos orgánicos de ensalada y adobos, vinagre saborizado, 16.9 onzas (paquete de 1) [Página de producto]*. Retrieved 23 de octubre de 2025, from Amazon:
<https://www.amazon.com/-/es/Vinagre-frambuesa-org%C3%A1nico-ensaladas-aderezos/dp/B089KT97HB?th=1>
- Faccin Investment. (11 de Agosto de 2025). *Los Barrios Donde Viven Más Latinos en la Gran Miami: Guía Completa para Latinoamericanos*. Faccin Blog Miami:

<https://faccinmiami.com/blog/es/los-barrios-donde-viven-mas-latinos-en-la-gran-miami-guia-completa-para-latinoamericanos/>

Faster Capital. (6 de mayo de 2026). *Opinion de clientes como fomentar y gestionar las opiniones y valoraciones de los clientes*. Faster Capital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Opinion-de-clientes--como-fomentar-y-gestionar-las-opiniones-y-valoraciones-de-los-clientes.html#Incorporar-opiniones-de-clientes-en-los-esfuerzos-de-marketing>

IBISWorld. (febrero de 2026). *Supermarkets & Grocery Stores in the US Industry Data and Analysis*. IBISWorld: <https://www.ibisworld.com/united-states/industry/supermarkets-grocery-stores/1040/>

Innova Market Insights. (31 de Mayo de 2024). *Tendencias alimentarias en Estados Unidos: Impulsores del crecimiento de las categorías*. Innova Market Insights: <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-alimentarias-en-ee-uu/>

Jurado, R. (30 de Junio de 2023). *Jurado & Associates*. Jurado & Associates : <https://romyjurado.com/es/que-permisos-necesito-para-vender-alimentos-en-florida/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing (Decimocuarta Edición)*. Pearson Educación. <https://studylib.es/doc/8788114/marketing---kotler---armstrong-14ed>

Kreme, Frazer, Quach, & Thaichon. (2023). Collaboration, communication, support, and relationships in the context of e-commerce within the franchising sector. *Journal of Strategic Marketing*, 30(101), 1-23. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1733051>

Macrotrends. (s.f.). *U.S. GDP Per Capita (1960-2026)*. Macrotrends: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/usa/united-states/gdp-per-capita>

Napa Valley Naturals. (s.f.). *Napa Valley Naturals vinagre balsámico Grand Reserve, 12.7 onzas (paquete de 2) [Página de producto]*. Retrieved 23 de octubre de 2025, from Amazon: <https://www.amazon.com/-/es/Naturals-Vinagre-bals%C3%A1mico-Reserve-paquete/dp/B07NJCWHRK>

- Oney Montalvo, J. E., Cabal Prieto, A., & Ramírez Rivera, E. (Agosto de 2023). La pitahaya (*Hylocereus* spp.) como alimento funcional: fuente de nutrientes y fitoquímicos. *Milenaria, ciencia y arte*(21), 5-8. <https://doi.org/10.35830/mcya.vi21.342>
- PAHO. (19 de Septiembre de 2024). *PAHO*. PAHO: <https://hia.paho.org/es/perfiles-de-pais/estados-unidos-de-america>
- Publix. (2026). *Corporate sustainability & supplier programs*. <https://csr.publix.com/planet/>
- Redacción Miami. (6 de Mayo de 2024). Publix es el rey de la "Guerra de Supermercados" de Miami. *Negocios Magazine*. <https://www.negociosmagazine.com/publix-es-el-rey-de-la-guerra-de-supermercados-de-miami/>
- Rivas, K. (14 de Enero de 2025). Impacto desproporcionado: Comunidad latina en Los Ángeles representa el 46.9% de la población. *CDN*. <https://cdn.com.do/internacionales/impacto-comunidad-latina/>
- The Observatory of Economic Complexity. (2026). *The Observatory of Economic Complexity*. The Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/vinegar/reporter/usa>
- Vásconez, L. (3 de Septiembre de 2025). *La pitahaya de Ecuador conquista Estados Unidos y marca récord en exportaciones*. El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/record-historico-para-pitahaya-ecuador-estados-unidos/>
- Verified Market Reports. (Febrero de 2025). *Tamaño del mercado mundial de vinagre de frutas, participación en la industria y pronóstico 2026-2034*. Verified Market Reports: <https://www.verifiedmarketreports.com/es/product/fruit-vinegar-market/>
- Verona-Ruiz, A. U.-C.-M. (2020). Pitahaya (*Hylocereus* spp.): Cultivo, características físicoquímicas, composición nutricional y compuestos bioactivos. *Scientia Agropecuaria*, 11(3), 439-453. <https://doi.org/10.17268/sci.agropecu.2020.03.16>
- Walmart. (s.f.). *Vinagre de manzana orgánico [Página de resultados de productos]*. Retrieved 23 de octubre de 2025, from Walmart: <https://www.walmart.com/c/kp/vinagre-de-manzana-organico>

World Population Review. (2025). *Demographics*. World Population Review:
<https://worldpopulationreview.com/us-cities/florida/miami>

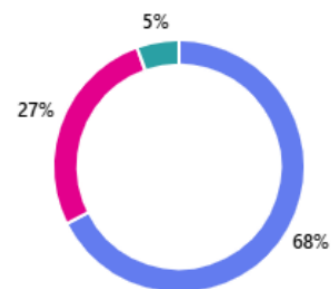
ANEXOS

Anexo A

Pregunta N.º 1 de la Encuesta

1. How familiar are you with pitahaya (dragon fruit) as a fruit?

Very Familiar	25
Somewhat familiar	10
Not familiar at all	2



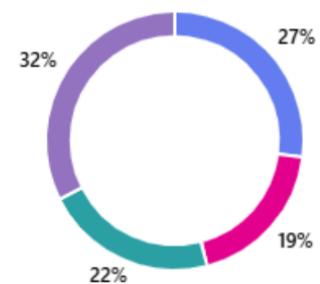
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo B

Pregunta N.º 2 de la Encuesta

2. How often do you currently use vinegar in your cooking or meals?

Daily	10
Weekly	7
Monthly	8
Rarely/Never	12



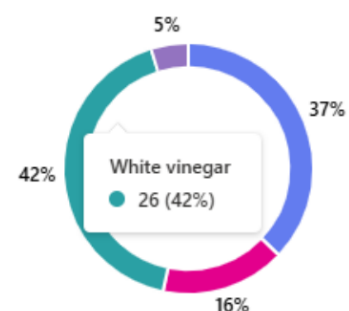
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo C

Pregunta N.º 3 de la Encuesta

3. Which types of vinegar do you usually buy? (Select all that apply)

Apple cider vinegar	23
Balsamic vinegar	10
White vinegar	26
Rice Vinegar	3
Otras	0



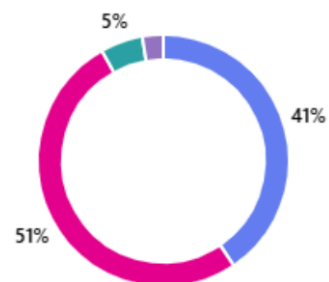
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo D

Pregunta N.º 4 de la Encuesta

4. Would you be willing to try vinegar made from pitahaya (dragon fruit)?

● Definitely yes	15
● Probably yes	19
● Not sure	2
● Probably no	1
● Definitely no	0



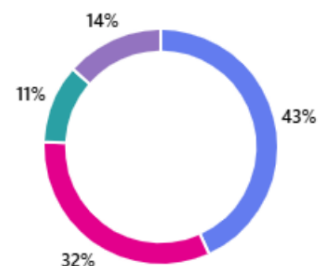
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo E

Pregunta N.º 7 de la Encuesta

7. Where would you prefer to purchase pitahaya vinegar?

● SUPERMARKETS	16
● Organic/natural stores	12
● Online Platforms (Amazon, brand website, etc.)	4
● Farmers' markets/local fairs	5
● Otras	0



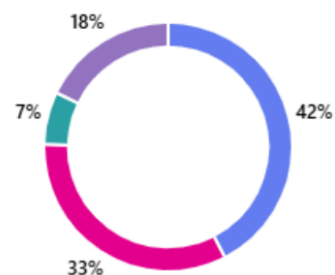
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo F

Pregunta N.º 9 de la Encuesta

9. In which ways would you most likely use pitahaya vinegar? (Select all that apply)

● Salad dressings	31
● Cooking/marinades	24
● Beverages/drinks	5
● Health tonic	13



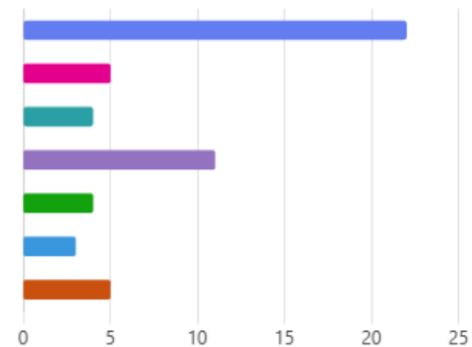
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo G

Pregunta N.º 11 de la Encuesta

11. Which of the following vinegar brands is your favorite?

● Heinz	22
● Bragg	5
● Pompeian	4
● Great Value (Walmart)	11
● Spectrum	4
● I do not consume vinegar	3
● Otras	5



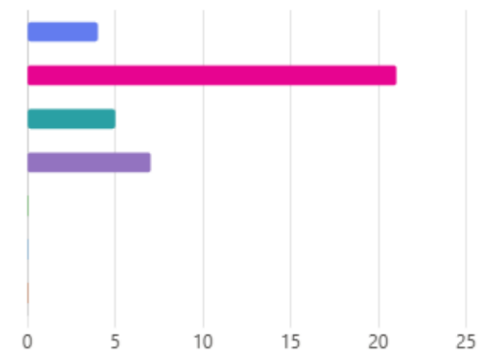
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo H

Pregunta N.º 5 de la Encuesta

5. What would attract you the most to try pitahaya vinegar? (Multiple choice)

● Unique flavor	4
● Health benefits	21
● Exotic origin	5
● Natural/organic qualities	7
● Attractive packaging	0
● Recommendation or trend	0
● Otras	0



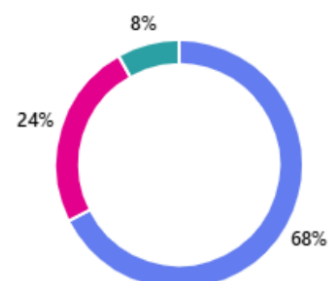
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo I

Pregunta N.º 8 de la Encuesta

8. How important is product packaging and labeling (e.g., clear origin, nutritional benefits) when purchasing new food products?

● Extremely important	25
● Somewhat important	9
● Neutral	3
● Somewhat not important	0
● Extremely not important	0



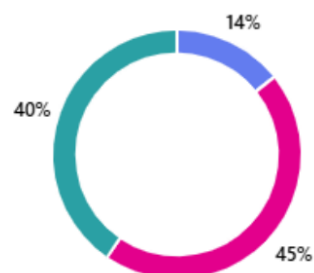
Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo J

Pregunta N.º 6 de la Encuesta

6. Based on your preferences, choose the presentation and price that most appeal to you.

● 16.9 fl oz. / \$12.39 approx	6
● 12 fl oz./ \$9.89 approx	19
● 8.45 fl oz/ \$7.67 approx	17



Nota. Fuente: Tomado de Formularios Google

Anexo K

Equipos de oficina

Ítem	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
Impresora multifunción básica	1	\$145,00	\$145,00
Calculadora financiera	1	\$15,00	\$15,00
Papelería y archivadores iniciales	1 lote	\$40,00	\$40,00
Total			\$200,00

Anexo L

Equipos de computación

Ítem	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
Laptop administrativa (comercio exterior)	1	\$800,00	\$800,00
Laptop operativa / producción	1	\$500,00	\$500,00
Impresora etiquetas	1	\$100,00	\$100,00
UPS / regulador de voltaje	2	\$50,00	\$100,00
Total			\$1.500,00

Anexo M*Mobiliario*

Ítem	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
Escritorios operativos	2	\$120,00	\$240,00
Sillas ergonómicas	3	\$70,00	\$210,00
Estanterías (almacenamiento insumos)	2	\$100,00	\$200,00
Archivador metálico	1	\$50,00	\$50,00
Total			\$700,00

Anexo N*Equipo de laboratorio*

Ítem	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
pH – metro digital	1	\$120,00	\$120,00
Balanza digital de precisión	1	\$100,00	\$100,00
Refractómetro	1	\$120,00	\$120,00
Material de vidrio (pipetas, tubos, beaker)	1 lote	\$80,00	\$80,00
Insumos de laboratorio (reactivos iniciales)	1 lote	\$80,00	\$80,00
Total			\$500,00

Anexo O*Gastos de constitución*

Ítem	Descripción	Valor (USD)
Constitución legal empresa (SAS)	Honorarios legales	\$2.000,00
Notaría y registro (SCVS)	Escritura e inscripción	\$800,00
Permisos sanitarios (ARCSA)	Producción de alimentos	\$800,00
Registro marca / exportación	Branding y propiedad intelectual	\$500,00
Certificaciones iniciales	BPM / calidad exportación	\$1.000,00
Total		\$5.100,00

Anexo P

Costos de estudio de terreno

Ítem	Descripción	Valor (USD)
Estudio de suelo	Capacidad y adecuación sanitaria	\$500,00
Levantamiento topográfico	Diseño planta	\$350,00
Estudio de impacto básico	Ambiental y sanitario	\$300,00
Permisos municipales	Uso de suelo y funcionamiento	\$355,00
Total		\$1.505,00

Anexo Q

Programa de depreciación, amortización y valor en libros

Inversiones	Flujo de depreciaciones y amortizaciones					Total	Valor en libros
	2026	2027	2028	2029	2030		
(1) Depreciación Inversiones Fijas							
(+) Maquinaria y equipo	\$3.780,00	\$3.780,00	\$3.780,00	\$3.780,00	\$3.780,00	\$18.900,00	\$18.900,00
(+) Equipos de oficina	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 200,00	
(+) Equipos de computación	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.500,00	
(+) Mobiliario	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 700,00	\$ 700,00
(+) Equipo de laboratorio	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 500,00	
(=) Total depreciaciones	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$4.360,00	\$21.800,00	\$19.600,00
(2) Amortización Inversiones Diferidas							
(+) Gastos de constitución	\$1.020,00	\$1.020,00	\$1.020,00	\$1.020,00	\$1.020,00	\$ 5.100,00	
(+) Costos de estudios de terreno	\$ 301,00	\$ 301,00	\$ 301,00	\$ 301,00	\$ 301,00	\$ 1.505,00	
(=) Total amortizaciones	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$1.321,00	\$ 6.605,00	
(=) Total Depreciaciones + Amortizaciones (1+2)	\$5.681,00	\$5.681,00	\$5.681,00	\$5.681,00	\$5.681,00	\$28.405,00	\$19.600,00