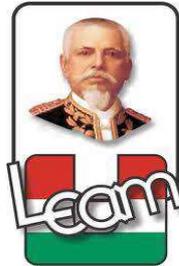


**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO”
DE MANABÍ**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de Ingenieras en Comercio Exterior y
Negocios Internacionales

TEMA:

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE
PULPA DE FRUTAS (ARAZÁ – EUGENIA STIPITATA)
HACIA EL MERCADO DE VALENCIA – ESPAÑA.**

AUTORAS:

**JÁCOME SALCEDO NATALY MARITZA
RODRÍGUEZ SUÁREZ DENNYS ALEXANDRA**

TUTORA:

ING. TANYA ANDINO CHANCAY, MG.

MANTA-ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de directora de tesis, certifico, que el trabajo versado con el tema: **MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE FRUTAS (ARAZÁ – EUGENIA STIPITATA) HACIA EL MERCADO DE VALENCIA – ESPAÑA**, elaborado por las egresadas: **Jácome Salcedo Nataly Maritza y Rodríguez Suárez Dennys Alexandra**; ha sido supervisado, dirigido y corregido durante su desarrollo, tal como lo dispone el reglamento de graduación, cumpliendo los parámetros del proceso de investigación. Los criterios y resultados descritos en el presente trabajo de graduación, constituyen total y absoluta responsabilidad y derecho de sus autoras.

Manta, noviembre de 2017.

**Ing. Tanya Andino Chancay, Mg.
TUTORA**

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ___ días del mes de _____ del año , a las __h__, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado: **“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA DE FRUTAS (ARAZÁ – EUGENIA STIPITATA) HACIA EL MERCADO DE VALENCIA – ESPAÑA”** para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** las estudiantes Jácome Salcedo Nataly Maritza con C.I. #130739320-5 y Rodríguez Suárez Dennys Alexandra con C.I. #130832861-4.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedoras a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: ___/10 (_____ sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Ing. Virginia Rodríguez, Mg.
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

Eco. Fabián Sánchez Ramos Ph. D
DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Vanessa Fernández, Mg.
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

Ing. Tanya Andino Chancay Mg.
DIRECTOR DEL PROYECTO DE
GRADO

Eco. Mayra Párraga, Mg.
PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

Lcda. Mariana Pinargote Alonzo
SINDICO(SECRETARIA) DE LA
FACULTAD
SECRETARIO GENERAL DEL
TRIBUNAL

ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por las señoritas:

Jácome Salcedo Nataly Maritza con C.I. #130739320-5 y Rodríguez Suárez Dennys Alexandra con C.I. #130832861-4.

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y la Directora del proyecto de Grado:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Tanya Andino Chancay Mg.	Directora	
Ing. Virginia Rodríguez	Profesor-Miembro 1	
Ing. Vanessa Fernández	Profesor-Miembro 2	
Eco. Mayra Párraga, Mg.	Profesor-Miembro 3	

Eco. Fabián Sánchez Ramos PhD
DECANO DE LA FACULTAD

AUTORÍA DE TESIS

Nosotras, Jácome Salcedo Nataly Maritza y Rodríguez Suárez Dennys Alexandra, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jácome Salcedo Nataly Maritza

CI 1307393205

Rodríguez Suárez Dennys Alexandra

CI 1308328614

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, nos gustaría agradecer a Dios por brindarnos fortaleza y no dejarnos decaer en el camino y así poder culminar esta etapa de nuestras vidas.

También agradecemos a nuestros docentes por la enseñanza brindada quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.

A nuestras familias quienes siempre nos dieron su apoyo incondicional

A nuestras queridas amigas y compañeras Gaby, Mariela y Sarita que gracias a su apoyo incondicional hicieron de esta etapa una de las más especiales y llevaderas, al equipo que formamos y logramos llegar hasta aquí y disfrutar de nuestros triunfos y fracasos en nuestra etapa universitaria.

A nuestra tutora Ing. Tanya Andino que, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia nos supo guiar adecuadamente en este proyecto.

Las Autoras

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi madre querida Edilma Salcedo, que ha sabido formarme con buenos sentimientos y valores, lo cual me ha ayudado a lograr sobrellevar momentos difíciles, quien me enseñó que con constancia se pueden alcanzar los objetivos, por ser una excelente madre y mejor amiga quien me ha apoyado en todo lo que me he propuesto y ha sabido corregir mis errores con amor.

Jácome Salcedo Nataly Maritza

Dedico este trabajo a mis hijos y mi esposo por ser el pilar fundamental para seguir adelante en la meta propuesta. A mi madre que sin su apoyo incondicional y sus consejos no hubiese llegado hasta aquí y a mi familia en general.

Los resultados de este proyecto están dedicados a todas aquellas personas que de alguna forma son parte de su culminación.

Rodríguez Suárez Dennys Alexandra

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	ii
NOTA DEL PROYECTO DE GRADO.....	iii
ORDEN DE ENCUADERNADO.....	iv
AUTORÍA DE TESIS.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
RESUMEN.....	1
SUMARY.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 Planteamiento del Problema.....	4
1.3.1 Formulación del problema.....	5
1.3.2 Delimitación del problema.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Metodología.....	7

CAPÍTULO II

MODELO DE NEGOCIOS

2.1	Modelo de negocio seleccionado.....	8
2.2	Propuesta de valor	9
2.3	Segmentos de mercado	10
2.4	Canales distribución	12
2.5	Relaciones con nuestros clientes	13
2.6	Modelos de ingresos	13
2.7	Recursos claves.....	14
2.8	Actividades claves	15
2.9	Socios claves.....	16
2.10	Estructura de costes	17

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1	Análisis Estratégico	18
3.1.1	Análisis del Macro entorno.....	18
3.1.1.1	Macro ambiente del negocio	18
3.1.1.2	Factores sociales y culturales	19
3.1.1.3	Factores demográficos.....	20
3.1.1.4	Factores económicos	21
3.1.1.5	Factores políticos y legales	23
3.1.1.6	Factores tecnológicos	24
3.1.2	Análisis del micro entorno externo de Valencia	24
3.1.2.1	Relación bilateral entre Ecuador y España.....	26
3.1.2.2	Importaciones de España desde Ecuador	27
3.1.3	Análisis FODA.....	28

3.1.3.1	Fortalezas	29
3.1.3.2	Debilidades.....	29
3.1.3.3	Amenazas	29
3.1.3.4	Oportunidades	30
3.2	Planteamiento Estratégico	30
3.2.1	Visión.....	30
3.2.2	Misión	30
3.2.3	Objetivos Estratégicos	31
3.2.4	Estrategias.....	31
3.2.5	Sistema de Valores Institucionales	32

CAPÍTULO IV

PLAN COMERCIAL

4.1	Análisis del Mercado de referencia	34
4.1.1	Análisis y cuantificación de la demanda.....	35
4.1.2	Análisis y cuantificación de la oferta.....	40
4.1.3	Cuantificación de la demanda insatisfecha	40
4.1.4	Cuantificación de la demanda que se atenderá	41
4.2	Plan Comercial	42
4.2.1	Objetivos del Plan comercial	42
4.2.2	Estrategia de Producto	42
4.2.3	Estrategia de Precio.....	44
4.2.4	Estrategia de Distribución.....	45
4.3	Plan de Exportación / Importación	47
4.3.1	Puerto de Salida / Destino.....	47
4.3.2	Incoterm utilizados y aranceles.....	47
4.3.3	Documentos	49

4.4	Plan Logístico	50
4.4.1	Etapas Pre-embarque	50
4.4.2	Etapas Post-embarque	51

CAPÍTULO V

PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL

5.1	Plan Técnico	52
5.1.1	Capacidad de producción.....	52
5.1.2	Plan de Producción	52
5.1.3	Localización.....	53
5.1.4	Proceso productivo/operacional.....	55
5.1.5	Descripción del proceso de producción	56
5.1.6	Distribución de instalaciones	57
5.2	Plan Organizacional.....	59
5.2.1	Datos generales de la empresa	59
5.2.2	Organigrama	60
5.2.3	Distribución de funciones y responsabilidades.....	61
5.2.4	Plan de abastecimiento de materia prima.....	65
5.2.4.1	Fruta arazá (materia prima).....	65
5.2.4.2	Abastecimiento de Insumos directos.....	65
5.2.5	Capacidad de la planta	66
5.2.6	Requerimiento de personal para el área administrativa	67
5.2.7	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	67
5.2.8	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	68
5.2.9	Puesta en marcha.....	68
5.2.10	Plan de salida	69
5.2.11	Plan de Impacto Ambiental.....	70

5.2.12	Políticas Ambientales (Nacionales e Internacionales).....	71
5.2.13	Plan de Mitigación Ambiental	71

CAPÍTULO VI

PLAN DE FINANCIAMIENTO

6.1	Horizonte de tiempo del plan financiero	73
6.2	Plan de Inversión	73
6.2.1	Activos fijos	73
6.2.2	Activos intangibles.....	75
6.2.3	Inversión de capital de trabajo	76
6.2.4	Inversión requerida	77
6.3	Plan de Financiamiento	77
6.3.1	Estrategia de Financiamiento.....	77
Nombre del Crédito: Progresar – Cambio de la Matriz productiva.....		78
6.3.2	Tabla de amortización.....	78
6.4	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	79
6.4.1	Proyección de Ventas (unidades).....	79
6.5	Proyecciones de Costos	80
6.5.1	Materia prima directa.....	80
6.5.2	Materia prima indirecta.....	80
6.5.3	Mano de Obra directa.....	81
6.5.4	Costos indirectos de fabricación	81
6.5.5	Proyección de Gastos Operacionales	82
6.5.5.1	Gastos administrativos	82
6.5.5.2	Gastos de ventas	83
6.6	Depreciación.....	83
6.7	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	84

6.8	Flujo de fondos proyectado	85
6.9	Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAYBACK).....	86
6.9.1	Cálculo del WACC	86
6.9.2	Valor Actual Neto	87
6.9.3	PayBack	87
6.9.4	Tasa Interna de Retorno	88
6.9.5	Punto de Equilibrio	88
6.10	Análisis de sensibilidad y/o escenarios	90
6.11	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	90

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1	CONCLUSIONES.....	92
7.2	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del modelo de negocios CANVAS	8
Figura 2: Mapa de España	18
Figura 3: Crecimiento de las exportaciones – España	22
Figura 4: Mapa de Valencia – España	25
Figura 5: Balanza Comercial No petrolera, Ecuador – España	27
Figura 6: Logotipo del producto	43
Figura 7: Empaque del producto frontal y posterior.....	44
Figura 8: Canal de distribución específico	46
Figura 9: Ruta Puerto de Guayaquil/Ecuador – Valencia/España	47
Figura 10: Contenedor refrigerado de 20 pies	48
Figura 11: Vista interior izquierda de cajas en el contenedor	48
Figura 12: Vista 3 ubicación cajas en el contenedor	49
Figura 13: Localización de la empresa AraPulp Cía. Ltda.	54
Figura 14: Ubicación del terreno- empresa AraPulp Cía. Ltda.	54
Figura 15: Proceso de producción de la pulpa de arazá	55
Figura 16: Planta de producción empresa AraPulp Cía. Ltda.	58
Figura 17: Organigrama de la empresa AraPulp Cía. Ltda.	60
Figura 18: Gráfica del Punto de Equilibrio	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propuesta de valor	9
Tabla 2: Canales de distribución	12
Tabla 3: Relaciones con nuestros clientes	13
Tabla 4: Recursos claves del modelo de negocio	14
Tabla 5: Datos demográficos en España.....	20
Tabla 6: Indicadores de crecimiento en España	21
Tabla 7: Indicadores económicos de España	22
Tabla 8: Datos informativos de la ciudad de Valencia	25
Tabla 9: Importaciones de España desde Ecuador	27
Tabla 10: Productos potenciales para el mercado de España	28
Tabla 11: Información de Valencia	35
Tabla 12: Importaciones de España, subpartida 20.08.99	36
Tabla 13: Exportaciones de España, subpartidas 20.08.99.....	36
Tabla 14: Determinación del Consumo Nacional Aparente en España.....	38
Tabla 15: Proyección del Consumo Actual de Valencia	39
Tabla 16: Demanda Insatisfecha o Potencial para Valencia - España.....	41
Tabla 17: Porcentaje de cobertura del producto	42
Tabla 18: Precios internacionales de la pulpa de frutas.....	45
Tabla 19: Distribución del personal de la empresa.....	61
Tabla 20: Plan de abastecimiento de materia prima	65
Tabla 21: Abastecimientos de insumos directos.....	65
Tabla 22: Capacidad de la planta de producción	66
Tabla 23: Productividad diaria, mensual y anual	66
Tabla 24: Requerimiento de personal para el Área administrativa	67
Tabla 25: Puesta en marcha del proyecto	69
Tabla 26: Requerimiento de inversión Inicial	74
Tabla 27: Equipos de Computación.....	74
Tabla 28: Maquinarias y herramientas	74
Tabla 29: Equipos de Oficina	75
Tabla 30: Muebles y enseres	75
Tabla 31: Activos intangibles	75

Tabla 32: Capital de operación.....	76
Tabla 33: Detalle de costos de Exportación	76
Tabla 34: Inversión requerida.....	77
Tabla 35: Estrategia de financiamiento	77
Tabla 36: Datos para la tabla de amortización	78
Tabla 37: Tabla de amortización	79
Tabla 38: Proyección de Ventas	79
Tabla 39: Costos de materia prima directa	80
Tabla 40: Costos de materia prima indirecta	80
Tabla 41: Costo de mano de obra directa	81
Tabla 42: Gastos de servicios básicos	81
Tabla 43: Gastos Administrativos proyectados	82
Tabla 44: Gastos de Ventas	83
Tabla 45: Gastos de Depreciación	83
Tabla 46: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	84
Tabla 47: Flujo de fondos proyectado	85
Tabla 48: Datos para calcular el WACC	86
Tabla 49: Cálculo del WACC.....	86
Tabla 50: Valor Actual Neto (VAN)	87
Tabla 51: Cálculo del PayBack	87
Tabla 52: Tasa Interna de Retorno	88
Tabla 53: Comprobación de la TIR	88
Tabla 54: Datos para Punto de Equilibrio	89
Tabla 55: Punto de Equilibrio - Cantidad.....	89
Tabla 56: Punto de Equilibrio - Dólares.....	89

RESUMEN

Este trabajo tiene por objetivo diseñar un modelo de negocio para la exportación de la pulpa de frutas (arazá – Eugenia Stipitata) hacia el mercado de Valencia España, como aporte al cambio de la matriz productiva periodo 2017. Nombre del Producto: frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados, su partida arancelaria es 2008.99. La presentación del producto es en empaque plástico, con una etiqueta personalizada, tiene un peso bruto de 500 gramos. El volumen de producción para exportación será de 105,43 toneladas anuales. Se llevó a cabo un estudio para establecer la viabilidad de exportación al mercado español, sus resultados se resumen a continuación. El modelo de negocio utilizó la metodología Canvas, completada por herramientas de análisis competitivo, que ayudan a definir la propuesta de valor para sostener su potencial. Se inició con la identificación de la oferta, demanda actual y potencial, así como también de la empresa mediante el análisis FODA, para luego efectuar una revisión detallada de los diferentes aspectos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, culturales, legales y valores en España como mercado real objetivo. Posteriormente, se determinó que para el año 2017 la demanda insatisfecha en el mercado de Valencia es 923,68 toneladas de frutas y pretende cubrir el 11,41% de la población que lo consume. En la siguiente fase se realizó el estudio técnico y organizacional que permitió conocer la capacidad, proceso productivo, tecnología y plan de abastecimiento acorde a las operaciones de la empresa. El costo de exportación es de \$ 16.933,32 FOB. El pago del producto por parte del comercializador será de contado y contra entrega, con periodicidad trimestral. Finalmente se hace referencia a la evaluación financiera se determinó que la inversión necesaria será de \$ 265.676,49, con un capital de trabajo de \$103.266,35. La evaluación final de los flujos de caja, arrojó un VAN de \$ 207.506,53, una TIR de 31,88% y un periodo de recuperación al tercer año desde el cual se verán reflejados sus réditos.

Palabras claves: Modelo de negocios, Pulpas de frutas, Exportación, Oferta, Demanda.

SUMARY

This work aims to design a business model for the export of fruit pulp (Arazá - Eugenia Stipitata) to the market of Valencia Spain, as a contribution to the change of the productive matrix period 2017. Product Name: fruits and other parts edible plants, prepared or preserved, your tariff heading is 2008.99. The presentation of the product is in plastic packaging, with a personalized label, has a gross weight of 500 grams. The volume of production for export will be 105.43 tons per year. A study was carried out to establish the viability of export to the Spanish market, its results are summarized below. The business model used the Canvas methodology, supplemented by competitive analysis tools, that help define the value proposition to sustain its potential. It began with the identification of the offer, current and potential demand, as well as the company through the SWOT analysis, to then make a detailed review of the different social, political, economic, technological, cultural, legal and values in Spain. as an objective real market. Subsequently, it was determined that for 2017 the unmet demand in the Valencia market is 923.68 tons of fruit and aims to cover 11.41% of the population that consumes it. In the next phase the technical and organizational study was carried out, which allowed to know the capacity, productive process, technology and supply plan according to the company's operations. The cost of export is of \$ 16,933.32 FOB. The payment of the product by the marketer will be cash and against delivery, quarterly. Finally, reference is made to the financial evaluation, which determined that the necessary investment will be \$ 265,676.49, with a working capital of \$ 103,266.35. The final evaluation of the cash flows showed a NPV of \$ 207,506.53, an IRR of 31.88% and a recovery period of three years from which its revenues will be reflected.

Keywords: Business model, Fruit pulps, Exportation, Supply, Demand.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la descripción de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), la exportación es una actividad indispensable en la economía de los pueblos, por lo que, esta organización la estableció como una de las estrategias claves dentro de su pericia para el progreso sostenido de los países en vías de desarrollo. A través del Comercio Internacional, los países pueden ampliar sus canales de desarrollo, mientras más favorable sea la relación del intercambio de bienes para un país, mayor será el beneficio que obtendrá mediante el comercio internacional.

Ecuador es un país agrícola con diversidad de suelos y condiciones climáticas, que favorecen la actividad agrícola, lo que permite obtener ventaja competitiva para la producción de frutas durante todo el año, por consiguiente, las empresas o industrias han promovido la comercialización de los concentrados de frutas dentro y fuera del país, con aceptación favorable en países extranjeros. El arazá es una fruta originaria del Ecuador, se produce en seis provincias amazónicas, por eso, el Programa de Fruticultura de la Estación Central de la Amazonía está difundiendo la tecnología para un mejor manejo de su cultivo, en virtud del desperdicio de esta fruta en el sector rural, lo que forjó la idea que dio origen a la exportación de la pulpa de arazá al mercado de Valencia – España, en aporte al cambio de la matriz productiva periodo 2017. La estructura de este estudio es la siguiente:

En el capítulo I, se abordó tópicos generales como: la introducción, generalidades de la investigación, generalidades, antecedentes y planteamiento del problema, que establece la importancia de aprovechar la producción del arazá en los lugares donde se los cultiva, además de la justificación, los objetivos y metodología de la investigación.

En el capítulo II, se refiere al modelo de negocio seleccionado para este estudio, donde se describe la propuesta de valor, segmentos de mercado, los canales de distribución, relaciones con los clientes, modelo de ingresos, costes del producto, actividades y socios claves para la organización.

El capítulo III, detalla todo el proceso de Planificación Estratégica, que comprende el análisis estratégico, su macro y micro entorno; así como también el análisis de las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto, se plantea la visión y misión, objetivos estratégicos, estrategias y valores institucionales, medios por los cuales se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado.

El capítulo IV, se describe el Plan Comercial donde se concreta el análisis del mercado, cuantificación de la demanda y la oferta, determinación de la demanda insatisfecha y demanda que se atenderá el negocio. Además, se presentan las estrategias comerciales en cuanto a producto, precio, distribución y promoción del producto, necesarias para posicionarse en el mercado objetivo.

El capítulo V, se abarca lo referente a la determinación del tamaño y localización del proyecto, se conocerá el Plan técnico con el detalle de la capacidad de producción, localización, proceso productivo y operacional; adicional a ello se esboza el plan organizacional y los datos más relevantes en cuanto a la organización de la empresa, finalmente

El capítulo VI, se presentan los resultados del Análisis financiero relacionados con el plan de inversión y financiamiento, proyección de ingresos, egresos y gastos, estado de pérdidas y ganancias, balance general proyectado, flujo de fondos, evaluación financiera y análisis de sensibilidad del ejercicio.

La investigación culmina con el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones generales, a la que prosiguieron los anexos y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

Se observa que en la tesis de grado de Valenzuela (2012), tuvo el objeto de determinar la factibilidad de la implementación del negocio correspondiente a la exportación de la pulpa de arazá, donde se pudo evidenciar que la riqueza agrícola del Ecuador permite la producción y exportación de exportaciones nuevas de productos no tradicionales, de modo que al realizar el análisis de mercado se pudo evidenciar una demanda superior a los 50.000 litros, con la generación de una tasa TIR de 33%, con un retorno de la inversión en 3 años y 4 meses aproximadamente, lo que significa que el proyecto es viable desde el punto de vista descriptiva.

De igual manera el trabajo investigativo (Macías, 2014), tuvo como objeto el desarrollo de un plan de negocios para la exportación de pulpa de arazá, con aplicación de la metodología deductiva, descriptiva, enfocándose en el análisis cuantitativo, para sustentar en los hallazgos, que con la aplicación de las estrategias de mercado se pudo comercializar alrededor de 45.000 Kg. de pulpa de arazá, lo que supone una inversión superior a los \$180.000,00 para la obtención de una tasa TIR del 30% con una recuperación de capital en aproximadamente 3 años y 8 meses, es decir, que el plan de negocios es viable desde el punto de vista económico y de mercado.

El trabajo realizado por (Albuquerque, 2015), planteó como objetivo general determinar la factibilidad de la exportación de pulpa de arazá, a Miami – Estados Unidos en el período 2015, para lo que se aplicó la metodología deductiva, descriptiva, cuantitativa, de campo y bibliográfica, con uso de la encuesta aplicada a los productores y a los clientes potenciales del mercado meta, obteniéndose como hallazgos del estudio de mercado que la demanda insatisfecha de pulpa de arazá proyectada para el 2017 será 214.689,09 Kg., con captación esperada de 7% y ocupación plena del 80% de capacidad de producción. La propuesta con base en el cálculo de los indicadores económicos, calculándose una tasa TIR igual a 33,21% mayor al 11%, un VAN de \$232.350,64 que supera ampliamente a la inversión inicial de \$106.220,66, con un retorno de la inversión en 3 años y 10 meses, por lo que es viable el proyecto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para la exportación de la pulpa de frutas (arazá – Eugenia Stipitata) hacia el mercado de Valencia España, como aporte al cambio de la matriz productiva periodo 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar el modelo de negocios que permitirá sustentar la exportación de la pulpa de arazá hacia el mercado de Valencia - España.
- Analizar el entorno de negocios sobre el cual operará la organización, con el fin de formular estrategias para el cumplimiento de las metas planteadas en el estudio.
- Determinar el estudio de mercado para conocer la demanda potencial insatisfecha de la pulpa de arazá en el mercado objetivo de Valencia.
- Desarrollar el estudio técnico – organizacional para lograr la comercialización de la pulpa de arazá hacia el mercado de Valencia España.
- Elaborar el estudio financiero para determinar la rentabilidad de la exportación de la pulpa de arazá hacia el mercado de Valencia España.

1.3 Planteamiento del Problema

El arazá cuyo nombre científico es Eugenia Stipitata, es una fruta que se cultiva en la costa ecuatoriana y en porcentajes mínimos en el oriente, principalmente en las provincias de: Pichincha, Los Ríos, Sucumbíos y Orellana. Esta fruta tiene propiedades organolépticas y nutricionales que la distinguen, por lo que actualmente es utilizada por las industrias para la elaboración de jugos, pulpas, mermeladas, licores, aromas, entre otras. Al ser una de las frutas no tradicionales, la convierte en una alternativa viable para la exportación de su pulpa hacia otros mercados europeos como el de España, debido a su alta producción.

A partir del año 2010 el Ecuador promulga el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), con la finalidad de promover el desarrollo productivo, económico y generar nuevas plazas de empleo de calidad en el país, por lo que incursionar

en la estrategia de exportar la pulpa de arazá hacia el mercado europeo, permitirá promover las inversiones y las exportaciones en Ecuador. Actualmente, en algunas provincias del país se encuentra registrado la producción de cultivo de arazá, como Esmeraldas que produce aproximadamente 579 hectáreas, Pichincha y Santo Domingo 300 hectáreas, así como también otras provincias como: Orellana, Morona Santiago, Pastaza, Sucumbíos, en cuanto a la provincia de Manabí y Guayas no se encuentran datos oficiales de cantidad exacta de producción de esta fruta, las cuáles no son aprovechadas adecuadamente por lo que un porcentaje importante del producto se pierde y un mínimo es aprovechado para la comercialización artesanal.

En los últimos diez años el consumo de frutas tropicales, de acuerdo a los reportes presentados por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (PROECUADOR) en el año 2016 y primer semestre de 2017, se reporta el incremento de las exportaciones de frutas en mercados como España, por lo que la oferta de exportación de pulpa de arazá tendría oportunidades importantes de llegar hasta el mercado español, y con ello incrementar los ingresos del país, ya que consumidores españoles tienen preferencias altas por las frutas ecuatoriana.

1.3.1 Formulación del problema

De acuerdo a los antecedentes expuestos, se plantea la siguiente formulación del problema: ¿Cuál es la factibilidad para la exportación de pulpa de arazá hacia el mercado de Valencia España en el periodo 2017?.

1.3.2 Delimitación del problema

- **Campo:** Comercio Exterior.
- **Área:** Exportación.
- **Aspectos:** Exportación, factibilidad, pulpa de Arazá.
- **Tema:** Modelo de Negocio para la exportación de pulpa de frutas (arazá – Eugenia Stipitata) hacia el mercado de Valencia – España.
- **Delimitación temporal:** Año 2017.

- **Delimitación espacial:** La investigación se la realizará en el mercado de Valencia España.
- **Delimitación del universo:** Se estudiará la población de personas entre 18 a 50 años que residen en Valencia – España.
- **Delimitación de contenido:** Se investigarán aspectos relacionados con las exportaciones e importaciones de frutas, análisis estadísticos relacionados con exportaciones de frutas en Ecuador y España, destinos de exportación, estudio técnico-organizacional del negocio e indicadores de evaluación financiera.

1.4 Justificación

Con el desarrollo de esta investigación, se pretende explotar uno de los recursos naturales originarios de la Amazonía del Ecuador como es la fruta del arazá, que posee alto contenido organoléptico y nutricional que lo llevarían a convertirse en un producto de exportación estrella, generando fuentes de ingreso económico para el desarrollo del país que mejorarían la calidad de vida de los habitantes del sector.

La importancia del proyecto de investigación reside en las oportunidades comerciales que presenta la fruta de arazá, para la elaboración de pulpa de exportación, debido a su sabor y características propias, las mismas que pueden satisfacer las necesidades alimenticias de los consumidores de Valencia España, creando nuevas oportunidades de negocio para las emprendedoras y el Estado, más aún cuando el desconocimiento de los productos hace que un porcentaje importante de la fruta se desperdicie.

Los beneficiarios de la presente investigación son en primera instancia la población mantense y ecuatoriana, debido a que se fomentarán mayores fuentes de empleo con la creación de una empresa en el cantón Manta para la producción de la pulpa de arazá. Adicional a ello, se generarán divisas para el mejoramiento de la balanza comercial en el país y las emprendedoras también se beneficiarán a través de las utilidades y la rentabilidad de este proyecto investigativo.

El propósito de la investigación es de elaborar un modelo de negocio para la exportación de la pulpa de frutas (arazá – Eugenia Stipitata) hacia el mercado de Valencia – España.,

analizando y determinando las variables que incidirán en los consumidores que habrán de adquirir el producto que se va a ofertar en el mercado.

Se requiere analizar e investigar las exportaciones de la pulpa de arazá en el Ecuador, ya que son pocos los registros de exportación de esta fruta hacia otros mercados de Europa, ya que este producto presenta condiciones importantes de sostenibilidad en aspectos económicos, debido a los altos niveles de producción y rendimiento de esta fruta exótica; además, aportaría de manera importante para el incremento en la balanza comercial. Para ello es importante aplicar teorías relacionadas al análisis del entorno, análisis sectorial, estratégico y económico a fin de determinar su utilidad en este caso real.

1.5 Metodología

La metodología aplicada en esta investigación se fundamentó en los siguientes métodos:

- **Método descriptivo:** Se hizo uso de este método para realizar la descripción de los gustos y preferencias de los consumidores españoles.
- **Método deductivo - inductivo:** Este método permitió conocer información de las exportaciones e importaciones del mercado español como también características de las demandas internacionales.
- **Método Experimental:** Mediante la predicción de datos financieros se logró conocer la factibilidad del modelo de negocios para la exportación de la pulpa de arazá hacia el mercado español.
- **Método bibliográfico:** Este método tiene como fin la elaboración de recolección de información relevante de aspectos generales, especializados y particulares para la investigación del trabajo realizado.

De igual manera se utilizaron las siguientes técnicas investigativas:

- **Datos estadísticos:** Ayudó al procesamiento y análisis sistemático de información relativa al mercado escogido.
- **Bibliográfica:** Para extracción de información científica relevante que fundamentó la investigación realizada.

CAPÍTULO II

MODELO DE NEGOCIOS

2.1 Modelo de negocio seleccionado

Para el desarrollo de esta investigación se analizaron varios modelos de negocios, con la finalidad de conocer sus procesos y determinar el modelo idóneo para la exportación de la pulpa de arazá al mercado español. La herramienta seleccionada se denomina CANVAS o LIENZO, diseñado por Alexander Osterwalder, quién describe en su libro “Business Model Generation”, (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2006), los componentes de esta herramienta que reemplaza los modelos tradicionales de negocios en las empresas, es sencillo y fácil de entender y de aplicar en cualquier negocio.

El modelo CANVAS, se conforma de nueve módulos planteados por el autor, mismos que están interrelacionados y explican la manera de operar de las empresas para generar ingresos, los componentes del modelo son los siguientes: Propuesta de valor, Segmentos de mercado, Canales de distribución, Relaciones con nuestros clientes, Modelos de ingresos, Recursos claves, Actividades claves, Socios claves, Estructura de costes. A través de este modelo, se puede crear, distribuir y capturar valor y, por tanto, asegurar la permanencia de la empresa en el mercado y la efectividad de sus estrategias.

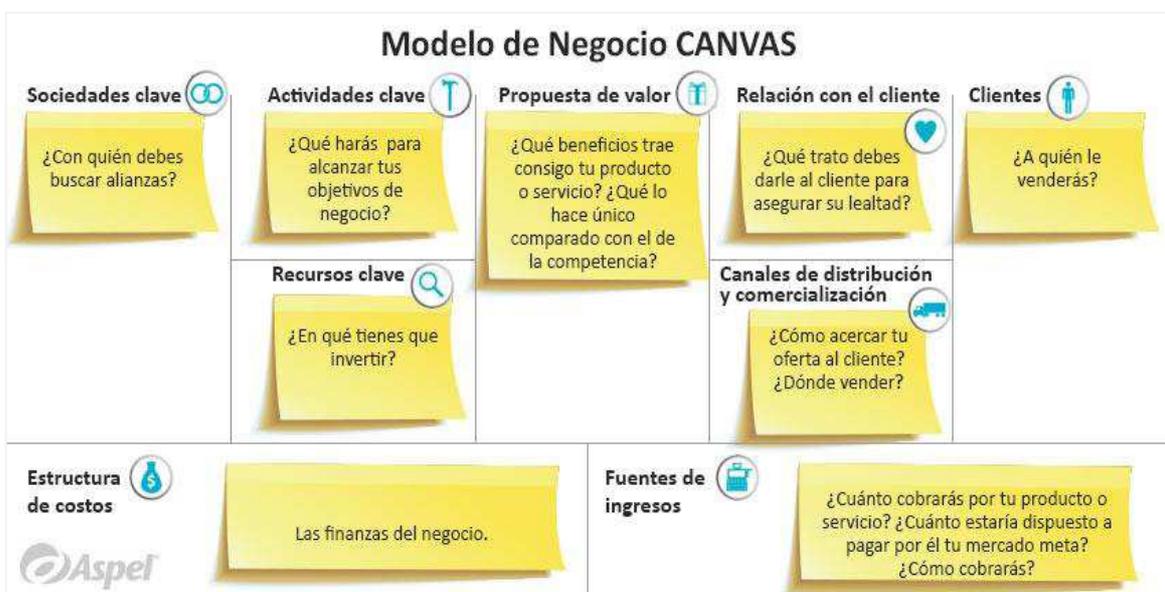


Figura 1: Componentes del modelo de negocios CANVAS
Fuente: (Márquea, 2010)

2.2 Propuesta de valor

Para Fernández (2013), la propuesta de valor también incluye la filosofía de cómo disminuir incomodidades que supone la compra y el uso del producto o servicio al cliente y la manera de hacer frente a sus inseguridades y percepciones de riesgo. Al crear un valor a un producto, se pondera, fortalece y eleva a niveles donde el consumidor aprecia esa característica que se identifica como valor innato o agregado, dándole un plus frente a otros productos de la misma línea.

Tabla 1: Propuesta de valor

Novedad del negocio	La novedad del producto es la pulpa congelada de la fruta arazá, cuya característica principal es su sabor y aroma. Su principal componente es el agua, vitaminas (A y B1) y minerales, entre los que destaca la vitamina C, no contiene azúcar. La producción de esta fruta se desarrolla en Ecuador todo el año en el país.
Desempeño	La empresa AraPulp Cía. Ltda., se encargará de la elaboración, comercialización y exportación de un producto nuevo y con beneficios vitamínicos, llegando a posicionarse en el mercado de Valencia – España, como la primera opción al momento de elegir un producto de esta categoría debido a sus características organolépticas y bondades nutricionales. El producto podrá ser consumido de diferentes maneras como: mermeladas, jugos, helados, yogurt, entre otros.
Accesibilidad	La pulpa de arazá contempla características adecuadas para la exportación de este producto hasta el mercado de Valencia. Con el ingreso del producto al mercado español, se obtendrá rentabilidad para el negocio. Debido a las buenas relaciones comerciales entre Ecuador y España, no se presentan problemas para ingresar el producto al mercado de Valencia.
Uso	La pulpa de arazá es ideal para utilizarse en: jugos, mermeladas, licor, helados, entre otros. En los últimos años ha incrementado el consumo de frutas exóticas a nivel internacional, lo que permite que la exportación de este producto tenga una acogida favorable en el mercado español, abasteciendo así a uno de los consumidores de frutas exóticas en Europa.

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys
Fuente: (Fernández, 2013)

2.3 Segmentos de mercado

El último punto a desarrollar, y no por ello menos importante, es el relacionado con el Mercado Meta, al que, como vendedores, productores o prestadores de un servicio se pretende dirigir y permanecer, por medio de su segmentación y el posicionamiento de los productos. Para que la empresa AraPulp Cía. Ltda., pueda realizar lo anterior, requiere la segmentación de mercados, que parte de la premisa de ser heterogéneo, por lo que se pretende dividirlo en grupos más pequeños o segmentos homogéneos para cumplir con el objetivo planteado.

Para determinar el segmento de mercado objetivo, se inicia con la macro-segmentación que divide el mercado objetivo en diferentes partes, con características similares y sin diferencias importantes entre sí, empieza con la selección del mercado en donde el producto va a ser distribuido que es el mercado de Valencia, que es una de las regiones con mayor número de población extranjera, albergando el 15,3% del total en España. Este análisis se divide en tres partes: ¿Qué necesidades satisfacer?, ¿Cómo satisfacerlas? Y ¿A quién satisfacer?

El segmento objetivo es el mercado de Valencia - España, ha experimentado un importante crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), demostrando clara tendencia ascenso en el comercio. En este caso la macro segmentación estaría compuesta por:

- Los consumidores finales, las familias de la provincia de Valencia.
- Para satisfacer a los posibles clientes en la ciudad de Valencia, el producto podrá ser utilizado para la elaboración de jugos, mermeladas, vinos y helados, entre otros.

La Micro segmentación, en cambio, requiere generalmente del análisis del comportamiento de compra, este análisis consiste en descubrir segmentos de interés en el interior de cada uno de los productos – mercado seleccionados, y establecer una estrategia de marketing específica para cada segmento.

- **Demográfica:** La provincia de Valencia, está compuesta por 790 201 habitantes en todo su territorio urbano, de los cuales el 50.66%, son mujeres y el 49.33% son hombres.

- **Segmentación económica:** España es la economía número 13 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 1.107.205 millones de euros, con una deuda del 99% del PIB. Su deuda per cápita es de 23.796 euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en España es de septiembre de 2017 y fue del 1,8%. España destaca por estar entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo.
- **Segmentación Psicosociológica:** En España, la introducción oficial de la relevancia de los factores psicosociales se hace probablemente a partir del RD39/1997 de los Servicios de Prevención. En la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995) no se abordan riesgos específicos, pero establece de forma taxativa en su artículo 14 párrafo 2, la obligación del empresario de “garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”, factores psicosociales incluidos.
- **Segmentación Pictográfica:** El perfil pictográfico describe las características y las respuestas de un individuo ante su medio ambiente (agresividad o pasividad, resistencia o apertura al cambio, necesidad de logro, etcétera.) Los distintos estilos de vida marcan actitudes diferentes ante los estímulos cotidianos como el consumo o la apariencia física

2.4 Canales distribución

Para Agueda (2008), los canales de distribución se forman a partir de los medios y organizaciones que permiten que el público objetivo acceda a los productos y servicios para satisfacer sus deseos y necesidades. Se puede definir la estructura de un canal de distribución como el conjunto de organizaciones interdependientes para la ejecución de labores en beneficio mutuo.

Los canales de distribución son elegidos por la empresa a fin de que un producto llegue en forma directa o indirecta hasta el consumidor final; de esta manera se pone a disposición de los consumidores el producto o servicio de la empresa.

Tabla 2: Canales de distribución

Escenario real	El principal escenario de la empresa AraPulp Cía. Ltda., es la elaboración, distribución y exportación de pulpa de arazá hacia el mercado de Valencia – España, se establecerá acuerdos de comercialización con la empresa escogida, quien será la encargada de distribuir el producto a supermercados y demás empresas mayoristas, el cliente decide el escenario para la distribución de productos.
Escenario probable	Un escenario probable para la empresa AraPulp Cía. Ltda., es la creación de alianzas estratégicas entre competidores para proporcionar el producto al cliente en caso de que una de las empresas no lo tenga, y a través de estas conseguir un porcentaje de ganancias por comisión.
Canal directo	Un canal de distribución directo es la venta del producto por parte de los compradores o a través de acceso a la página web de la empresa. Este tipo de canal permitirá un mayor control del producto y las ventas online.
Canal indirecto	Se hará uso del canal indirecto, que involucra la venta de la pulpa de arazá a cales intermediarios como: Tiendas asociadas o mayoristas; quienes posteriormente venderán los productos al consumidor final.

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys
Fuente: (Agueda, 2008)

2.5 Relaciones con nuestros clientes

De acuerdo con Agueda, et al., (2008) las relaciones comerciales entre los clientes de modo personal y directo tienen sus inicios desde los primeros trueques. Sin embargo, la tecnología es un agente catalizador que ha evolucionado la industria y permite gestionar los negocios de manera diferente, rápida y sencilla. A través de distintos canales y en tiempo real, nuevas formas de relación con el cliente que enfatizan la maximización del valor que éste espera de la empresa. El objeto del negocio son los clientes, por ello es responsabilidad para la empresa “AraPulp Cía. Ltda.”, mantener buenas relaciones comerciales con sus clientes y brindar productos de calidad y un servicio eficiente de pre venta y post venta. Cuando se da al cliente una asistencia personalizada y servicios automatizados se logrará de manera efectiva la fidelización de los clientes.

Tabla 3: Relaciones con nuestros clientes

<p>Asistencia Personalizada</p>	<p>La comercialización de la pulpa de arazá en la empresa “AraPulp Cía. Ltda.” será personal, ya que se creará un vínculo comercial y de empatía con los clientes (empresas mayoristas). Los empleados de la empresa tendrán un trato afable y cordial, con los clientes y proporcionarán atención personalizada para mantener contacto directo que permita crear una estrecha relación.</p>
<p>Servicios Automatizados</p>	<p>En relación a los servicios automatizados, se incrementarán procesos de atención a los diferentes segmentos de clientes como es el caso de la venta personalizada a través de la web, para que los clientes logren observar principios y valores del negocio, productos de venta, realizar pedidos, enviar comentarios y sugerencias, que ayudarán a la empresa a mejorar y elevar su nivel de competencia en el mercado. De igual manera, el canal de comunicación a través de medios tecnológicos ayudará a difundir información relacionada con el negocio.</p>

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

2.6 Modelos de ingresos

El modelo de ingresos del proyecto investigativo, se refiere inicialmente al modelo de los flujos siguientes: Venta directa de la pulpa de arazá y Venta de la pulpa en empaques 500 gramos.

2.7 Recursos claves

Los recursos claves son considerados los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione eficientemente. Los recursos que generan mayor valor al negocio requieren de propuestas de valor, canales de distribución, Se deben identificar estos activos claves sin los cuales no se podrá llevar a cabo el modelo de negocio”. (Fundación Univesidades Castilla y León, 2012, p.18)

Es trascendental destacar que en los modelos de negocio se deben definir estratégicamente los recursos claves, es decir aquellos elementos importantes y necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.

Tabla 4: Recursos claves del modelo de negocio

<p>Físicos</p>	<p>Se contará con los siguientes recursos físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sala de recepción para recibir a los clientes. Sala de espera para los clientes (sillas). Inmueble de oficina que incluye los equipos de computación de última generación. Transporte para la distribución del producto. Cámaras de seguridad. Áreas de operaciones para la elaboración del producto (pulpa de arazá). Bodega para almacenar el producto. Organización de la planta de acuerdo a sus áreas de operación. Bodega para materiales de limpieza.
<p>Innovadores</p>	<p>Para elaborar un producto de calidad se ubicará al personal con experiencia para que utilicen los sentidos sensoriales para visualizar el color, olor y textura de la materia prima (fruta arazá). Además, se hará uso de maquinarias nuevas de última tecnología que garantizarán que el producto es de alta calidad y fabricado en óptimas condiciones, de esta manera será más competitivo y compensará las expectativas de los clientes más exigentes.</p>

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys
Fuente: Fundación Univesidades Castilla y León, 2012)

2.8 Actividades claves

Las actividades claves son fundamentales en la empresa, porque a través de ellas se ofrece una propuesta de valor a los clientes; puesto que, el producto estrella como es la pulpa de la fruta arazá, es un producto 100% natural, sin aditivos químicos como preservantes o colorantes, con altos índices de calidad. Las actividades del negocio en este caso de estudio están enfocadas a la elaboración y exportación de pulpa de arazá, por lo que las actividades claves se centran en:

- Garantizar que la fabricación de la pulpa de arazá sea de primera calidad por parte de la empresa “AraPulp Cía. Ltda.”
- Exportar el producto al mercado seleccionado, para que sea consumido por los clientes, ideal para supermercados, heladerías, restaurantes, entre otros.
- Dotar a la empresa de equipos de alta tecnología para lograr un producto de calidad para competir en el mercado nacional e internacional.
- Capacitar al personal de la empresa encargado de la interacción con los clientes.
- Gerenciar el modelo propuesto y llevar a la empresa a un nivel de madurez elevado en cuanto a la gestión de servicios.
- Integrar herramientas y tecnología de punta, a fin de ampliar los canales de comunicación digital que permitirán dar un seguimiento personalizado a los clientes.

2.9 Socios claves

En este caso se establecerán asociaciones claves o alianzas estratégicas con los siguientes socios:

- Pequeños agricultores que serán los encargados de sembrar la fruta arazá y cosecharla.
- Empresa Cartonera Nacional, de la ciudad de Guayaquil será la encargada de vender el cartón necesario para envasar el producto que será exportado al mercado de Valencia.
- Empresa Plastlit (Plásticos del Litoral), de la ciudad de Guayaquil provisionará fundas plásticas para empacar la pulpa de arazá.
- Se contratará los servicios de la empresa Alfa Digital de la ciudad de Quito, para el diseño y mantenimiento de la página web donde se promocionará el producto.
- En última instancia se hará sociedad con la empresa EmiPulp Cía. Ltda., ubicada en ciudad de Calceta del cantón Bolívar, provincia de Manabí, misma que se dedica a la producción de pulpas de frutas de varios sabores. Esta asociación se realiza en caso de que la fruta no fuese abastecida por los agricultores asociados, con la finalidad de tener otras alternativas para obtener la materia prima.
- La empresa AraPulp Cía. Ltda., se reunirá trimestralmente con los proveedores de la materia prima para conocer cómo está la siembra y de allí llevar un control de la producción.
- Las propietarias del negocio también se reunirán para desarrollar estrategias de ventas que permitan posicionar el negocio en el mercado español.

2.10 Estructura de costes

Para iniciar el negocio se tienen algunos recursos como ventajas, entre los cuales se citan los siguientes:

- El terreno que se usará para emprender el negocio es parte del patrimonio de una de las socias de la empresa.
- El precio de costo de compra de la materia prima (arazá) se debe esperar hasta que realicen las alianzas formalmente, por el momento se conoce un precio tentativo que sería máximo \$ 0,50 el kilo de arazá.
- La máquina despulpadora oscila entre los \$ 1.400,00 a \$ 2.500,00.
- También se adquirirá mobiliario para las áreas: administrativa, producción y gerencia, los mismos que se sujetarán a los precios del mercado.
- El costo del refrigerador industrial oscila entre \$ 4.500,00 a \$ 6.000,00.
- La mano que se requerirá para la empresa es la siguiente: 3 personas en el área de producción que percibirán el sueldo básico de \$ 375,00, en el área administrativa 2 personas que también ganarán el sueldo básico legal vigente.
- El área de ventas será efectuada por las socias de la empresa.
- Se considerará préstamo bancario con la Corporación Financiera Nacional para la inversión del negocio.
- Se considerará los costos de servicios básicos y otros.

CAPÍTULO III PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Estratégico

3.1.1 Análisis del Macro entorno

A continuación, se detallan el estudio de España, donde se detallan aspectos importantes relacionados con la economía, social, cultural, política, legal, tecnológico, entre otros.

3.1.1.1 Macro ambiente del negocio

España es un país miembro de la Unión Europea, también se lo denomina Reino de España, su capital es Madrid y tiene una extensión de 505.940 km² de superficie, se encuentra situado tanto al sur de Europa Occidental como al norte de África y en Europa ocupa la mayor parte de la península ibérica, conocida como España peninsular y el archipiélago de las islas Baleares. Es considerado el cuarto país más extenso del continente, tras Rusia, Ucrania y Francia, está organizado en diecisiete comunidades autónomas y dos ciudades autónomas y por cincuenta provincias.



Figura 2: Mapa de España
Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Espa%C3%B1a>

España está catalogada como una de las principales potencias económicas mundiales y el séptimo receptor de la Inversión Extranjera Directa (IED) a nivel global. Este país es un blanco muy deseado para la inversión extranjera, no sólo en su mercado interior, sino también en la posibilidad de operar con terceros mercados, puesto que posee una privilegiada posición geoestratégica: pertenece a la Unión Europea y es la puerta de acceso al Norte de África y a Latinoamérica.

3.1.1.2 Factores sociales y culturales

Los habitantes de España tienen una forma de comunicarse completamente abierta y desenfadada, el humor también es una característica ya que nunca se oponen a reírse ni siquiera de ellos mismos. Los españoles giran alrededor de la familia es lo más importante, las celebraciones familiares y acontecimientos, se reúnen en la mesa para hacer sus comidas, tienen la siesta y suelen tener animales de compañía. España es un país donde las desigualdades se hacen más visibles, la pobreza y exclusión social afecta al 27,3% de la población. El estado de la pobreza. Resumen ejecutivo. Informe EAPN-España. 2015, por lo que el impacto de la crisis sobre el empleo es fuerte y lo lleva en último término a que España se convierta de nuevo en un país de emigración.

La tasa de paro juvenil es particularmente peligrosa para la estabilidad social. El 55% de los jóvenes están sin trabajo y buscan empleos en países extranjeros en Europa, los EE.UU. o América Latina. España está convirtiéndose de nuevo en un país de emigración. Las inversiones en educación y sanidad disminuyen con todas las consecuencias perjudiciales para la sociedad y ya han provocado algunos movimientos ciudadanos. Este año entrará en vigor un nuevo sistema de reglamentación de las pensiones. Los aumentos no se conectan ya con la tasa de inflación, sino con las cotizaciones a la Seguridad Social. Estas tienen el nivel más bajo desde hace un decenio por el paro (Morla, 2015).

España es un país donde se le da gran importancia a la religión católica y ésta influencia provee al arte, la cultura y el modo de vida en general, de una gran influencia mística. La singularidad de sus manifestaciones culturales en toda su geografía ha influenciado en diversos campos: el arte, las tradiciones, la literatura, música, gastronomía, lenguas y dialectos. Algunas regiones independentistas utilizan su lengua regional para los negocios

(euskera, catalán, gallego, valenciano). También se pueden emplear otras variedades y dialectos: asturiano, aranés, aragonés, extremeño. Se celebran varias de las fiestas, festivales y celebraciones, que se realizan en honor a santos patronos; colectivamente inician con grandes procesiones populares con imágenes veneradas, cargadas en hombros de los participantes. La música, la danza y la poesía son elementos que caracterizan estas fiestas de gran colorido y júbilo.

3.1.1.3 Factores demográficos

España tiene una población aproximada de 46.528.966 personas, está en la posición 30 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 92 habitantes por Km². De acuerdo a los datos publicados en la revista (Público, 2017), la población española se ha vuelto a reducir por quinto año consecutivo: en 2016 perdió 17.982 personas, con lo que, a 1 de enero de 2017, el número total de habitantes era de 46,5 millones en concreto, 46.539.026, según los últimos datos del avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2017 difundidos hoy por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

El descenso de población vuelve a tener su explicación en la salida de extranjeros, que supera al número de españoles que ha regresado o se ha inscrito en los registros oficiales. En concreto, en los últimos cinco años España ha perdido 726.295 habitantes, la mayoría de origen extranjero. A continuación, se presenta un cuadro resumen de los datos demográficos más relevantes en España:

Tabla 5: Datos demográficos en España

Población actual	45 927 251
Población masculina actual (49.4%)	22 686 832
Población femenina actual (50.6%)	23 240 419
Nacimientos este año	325 386
Nacimientos hoy	557
Muertes este año	308 242
Muertes hoy	528
La migración neta este año	-89 569
La migración neta hoy	-153
Crecimiento poblacional este año	-72 425
Crecimiento poblacional hoy	-124

Fuente: <http://countrymeters.info/es/Spain>

Para Export Enterprises (2017), la tasa de desempleo de España ha bajado debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, pero sigue siendo muy elevada (bajo 20%), y un tercio de los asalariados perciben como máximo 707 EUR al mes. La crisis ha fingido una disminución general en el nivel de vida y un aumento de las desigualdades. España es la economía número 13 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 1.107.205 millones de euros, con una deuda del 99% del PIB. Su deuda per cápita es de 23.796 € euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en España es de septiembre de 2017 y fue del 1,8%. España destaca por estar entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo (DATOSMACRO, 2016)

Tabla 6: Indicadores de crecimiento en España

Indicadores de Crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018
PIB (miles de millones de USD)	1.378,04	1.193,56	1.232,60	1.232,44	1.272,62
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,4	3,2	3,2	2,6	2,1
PIB per cápita (USD)	29.664	25.718	26.609	26.643	27.551
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,9	-2,3	-3,1e	-2,5	-2,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	100,4	99,8	99,3e	98,5	97,9
Tasa de inflación (%)	-0,1	-0,5	-0,2	2,4	1,4
Tasa de paro (% de la población activa)	24,4	22,1	19,6	17,7	16,6
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	14,94	16,34	24,66e	18,97	20,14
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,1	1,4	2,0e	1,5	1,6

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

3.1.1.4 Factores económicos

De acuerdo a los resultados publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos¹ (OCDE, 2017), España se recupera económicamente del proceso de recesión, presenta un crecimiento medio del 2,5% a partir del año 2014, factores como: la política monetaria, bajo precio del petróleo y las políticas fiscales expansivas han contribuido a la demanda interna. Las exportaciones han destacado, porque España ha resistido la ralentización del crecimiento mundial de las exportaciones. Sin embargo, es difícil conseguir un aumento del bienestar y del PIB per cápita, sobre todo mediante incrementos de la productividad, así como generar un crecimiento más inclusivo. En la siguiente tabla se muestra información relevante acerca de las condiciones económicas de España.

Por otra parte, España experimentó en el año 2015 un crecimiento muy sólido del PIB del 3,2%, en comparación con el 1,4% registrado en 2014, que se vio respaldado por una política monetaria expansiva, unos precios del petróleo bajos, una mayor relajación de la posición fiscal y la depreciación del euro. La reforma del sector bancario ayudó a la estabilización del sector, contribuyendo al repunte del crecimiento del crédito, al mejorar el acceso de los bancos a la financiación en los mercados y evitando una corrección desordenada y disruptiva en el sector financiero (figura 3). La relajación de la posición fiscal experimentada en 2015-2016 respaldó la demanda.



Figura 3: Crecimiento de las exportaciones – España
Fuente: (OCDE, 2017)

A continuación, se detallan algunos indicadores económicos de España:

Tabla 7: Indicadores económicos de España

Indicadores	Descripción
PIB (Billones de dólares americanos, est. 2015)	1.20
PIB per cápita PPA (dólares, est. 2015)	34,800
Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, est. 2015)	3.2%
Composición del PIB por sector (2015): Agricultura, Industria, Servicios	2,5%, 22,6%, 74,9%
Inflación anual (esta. 2015)	-0,6%
Tipo de Cambio (EURO por USD 2015)	0,89

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

3.1.1.5 Factores políticos y legales

España es un país gobernado por una monarquía parlamentaria, bicameral y constitucional, con elecciones regionales y generales cada cuatro años. El sistema político de España maneja un conjunto de condiciones administrativas para el funcionamiento de los órganos legislativos considerados aptos para el país. Su poder legislativo ejerce el control del ejecutivo, así como funciones legislativas; con excepción de potestades legislativas gubernamentales, como los Reales Decretos Ley que deben en todo caso ser debatidos, convalidados o derogados por el Congreso de los Diputados en un plazo no superior a 30 días (Telesur, 2017).

España no tiene una democracia participativa o semidirecta, como por ejemplo en Suiza; aunque si es posible mediante la recogida de al menos medio millón de firmas proponer una iniciativa legislativa popular, que requiere para su aprobación someterse al debate y convalidación de las Cortes Generales. Además de las leyes que se puedan poner en vigor o ser eliminadas según el partido, es importante también mencionar que la estabilidad política y legal es fundamental para que las personas adquieran seguridad y confianza en las instituciones para emprender en un negocio propio, por lo que es importante la existencia de una democracia consolidada para ello. España ha celebrado varios contratos internacionales entre los más importantes están:

- España – Mercosur.
- España Unión Europea.
- Plan de Estabilización de 1959.
- Acuerdo Preferencial con la CEE de 1970
- Plan Asia.
- Convenio sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales.
- Convenio sobre el Reconocimiento y la Ejecución de sentencias arbitrales.
- Convenio relativo a la competencia judicial y a la ejecución de las resoluciones judiciales en materia civil y mercantil.

3.1.1.6 Factores tecnológicos

En la revista Economía Digital (2016), se manifiesta que cada vez más son los españoles que cuentan con internet en sus hogares, y concretamente el País Vasco es de las comunidades autónomas con mayor índice de acceso a la red. España actualmente, es la octava economía mundial y la de más rápido crecimiento dentro de la Unión Europea; representa más del 2,5% del PIB total mundial y un tercio de todos los nuevos trabajos creados en la Eurozona en el año 2016. España ha conquistado el mercado de la innovación y se está posicionando como líder, generando soluciones avanzadas en los sectores: aeroespacial, biotecnológico, ferroviario, de las energías renovables, del tratamiento de aguas, de maquinaria industrial e ingeniería civil.

La misma revista indica que, España experimenta un desarrollo tecnológico importante, ocupando el quinto 'hub' tecnológico de Europa y en Barcelona el séptimo, por detrás del líder Londres. El informe también, muestra que en Europa tiene un elevado crecimiento de las nuevas tecnologías, con 88.000 millones de dólares invertidos en fusiones y adquisiciones. Madrid es considerado un país importante por la tecnología que invierte y Barcelona también sigue sus pasos. Ahora bien, la distancia con respecto a Londres, el líder, es abismal. De igual manera, España tiene un porcentaje importante en cuanto a realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA). Por consiguiente, Barcelona es la tercera ciudad en número de miembros en LinkedIn con habilidades relacionadas con RA y RV, y Madrid es la cuarta.

3.1.2 Análisis del micro entorno externo de Valencia

Valencia es un municipio y una ciudad de España, está situada en la costa mediterránea de la península Ibérica, sobre la gran llanura aluvial de los ríos Júcar y Turia, justo en el centro del golfo de Valencia. Tiene una población aproximada de 4.906.724,40 habitantes y es considerada la tercera ciudad de España en población donde se celebran numerosas ferias y exhibiciones internacionales. La economía de Valencia se centra en los servicios, puesto que cerca del 84 % de la población activa ocupada pertenece al sector servicios. Sin embargo, mantiene una base industrial, con un porcentaje de población ocupada del 5,5 %.



Figura 4: Mapa de Valencia – España

Fuente: <https://www.cbsnews.com/news/device-explodes-in-spain-cathedral-triggers-evacuation/>

Algunos datos informativos de la ciudad de Valencia se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 8: Datos informativos de la ciudad de Valencia

País	Valencia.
Límites	La ciudad de Valencia limita con el mar Mediterráneo al este y con las provincias de Castellón y Teruel al norte, Cuenca y Albacete al oeste y Alicante al sur.
Superficie	10.763 km ²
Población	4.906.724,40 habitantes
Gentilicio	Valenciano
Ubicación	39°28'00"N 0°22'30"O
Prefijo Telefónico	96
Jefe De Gobierno	Ximo Puig Ferrer.
Moneda	Euro
Idioma	valenciano

Fuente: <http://www.spain.info/es/que-quieres/ciudades-pueblos/grandes-ciudades/valencia.html>

3.1.2.1 Relación bilateral entre Ecuador y España

De acuerdo con el Ministerio de Asuntos Exteriores de España, las relaciones comerciales entre España y Ecuador se han intensificado en los últimos años, de acuerdo con los numerosos cambios políticos e institucionales que han tenido lugar en el país. Ambos países mantienen adecuadas relaciones diplomáticas, administradas por un espíritu de colaboración y confianza, se consideran muy buenas. En la actualidad, se encuentra vigente el Tratado General de Cooperación y Amistad de 1999, por lo que ambos países mantienen contactos con regularidad.

Por su parte, la Oficina de Información diplomática Ficha país (2017) indica que las relaciones bilaterales se han incrementado en la última década por el número de ciudadanos ecuatorianos residentes en España. Se registra que hasta el 31 de diciembre de 2014, 176.247 ciudadanos ecuatorianos residen en España, 71.700 trabajadores ecuatorianos cotizan a la Seguridad Social española, lo que convierte a Ecuador en el cuarto país extranjero con más afiliados (4,62% del total de extranjeros) y es el tercer país con mayor proporción de beneficiarios de prestaciones por desempleo extranjeros con un total de 13.235 ecuatorianos a 31 de diciembre de 2014 (5,54% del total de beneficiarios extranjeros).

A continuación, se detalla en la siguiente figura la balanza comercial entre ambos países.

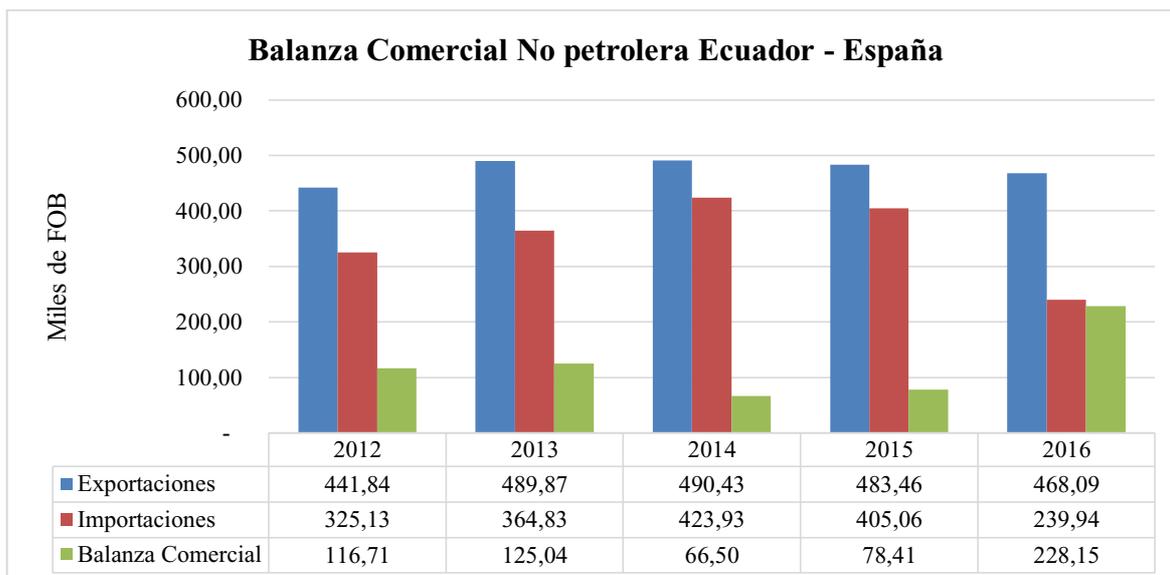


Figura 5: Balanza Comercial No petrolera, Ecuador – España
Fuente: (PROECUADOR, 2015)

3.1.2.2 Importaciones de España desde Ecuador

Según datos publicados por el Centro de Comercio Internacional (2017), de las importaciones de la subpartida Partida: **20.08.99**. Hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de o con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos: los demás, incluidas las mezclas, excepto las de la subpartida 20.08.19, fueron recopilados del portal web propiedad de la ONU “TRADE MAP”.

Tabla 9: Importaciones de España desde Ecuador

Exportadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
Mundo	42997	42766	50103
Francia	7718	5297	8971
México	5198	7593	7283
Portugal	3669	2870	3402
Alemania	3567	2427	3063
Tailandia	2444	2250	2773
Países Bajos	2363	2438	2948
Ecuador	2165	3102	3707
Guatemala	2162	1212	671
India	1756	2131	2413
Italia	1481	1055	1366
Perú	1103	890	916

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2017)

Algunos productos potenciales para exportar a España se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10: Productos potenciales para el mercado de España

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

Fuente: Perfil logístico España 2016 proporcionado por PROECUADOR

3.1.3 Análisis FODA

Mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA estableciéndose como una herramienta de análisis estratégico para el estudio metodológico de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), permite adoptar las estrategias adecuadas en base a la situación real y posibilita el desarrollo de una planeación futura.

3.1.3.1 Fortalezas

- Ubicación geográfica privilegiada.
- El cultivo y comercialización del arazá no presentan especiales dificultades, lo que permite a los agricultores de las zonas cultivar, cosechar y comercializar sin ninguna dificultad.
- Alta demanda del producto a nivel internacional.
- El Modelo de negocios que demuestra la factibilidad del proyecto.
- Producto diferenciado y con valor agregado.
- Alineamiento horizontal y vertical respecto al direccionamiento estratégico del negocio.
- Facilidad para la obtención de la materia prima.
- Contactos previos realizados con proveedores y potenciales clientes.
- La mano de obra competitiva junto a su elevado requerimiento, permite que los costos de producción sean bajos y por derivación competitivos en el mercado internacional.

3.1.3.2 Debilidades

- Recursos financieros limitados.
- Marca nueva en el mercado.
- Mano de obra calificada.
- Poca experiencia de comercialización en el mercado.

3.1.3.3 Amenazas

- Inestabilidad macroeconómica.
- Inadecuada estrategia de marketing podría inferir en la aceptación del producto en el mercado y en la rentabilidad del negocio durante el primer año, por lo que se debe desarrollar un plan de posicionamiento de la marca en el mercado español.

- Los principales países productores de pulpa de arazá son: Brasil, Colombia, Perú y Chile quienes cuentan con la capacidad de producción y transformación avanzadas.
- Cambios de mando presidencial no determina el seguimiento de las relaciones comerciales bilaterales.

3.1.3.4 Oportunidades

- No se presentan barreras arancelarias para la exportación del producto hacia el mercado español.
- España se recupera de la depresión económica.
- Relaciones comerciales entre Ecuador y España.
- Durante los últimos 3 años, las exportaciones de las pulpas de frutas, se han estabilizado situándose alrededor de las 66.931 toneladas en el año 2016.
- Mercado de pulpa de fruta es actualmente grande y poco atendido.
- El mercado español está favoreciendo el ingreso de productos 100% naturales.
- El precio de la pulpa es competitivo y accesible para el consumidor final.

3.2 Planteamiento Estratégico

3.2.1 Visión

AraPul Cía. Ltda. es una de las principales empresas líderes del Ecuador en la exportación de pulpa de arazá, que no contiene preservantes y conservantes, buscando la más alta calidad para el beneficio del mercado, basados en los principios de responsabilidad social, protección al medio ambiente y calidad del producto.

3.2.2 Misión

AraPul Cía. Ltda. es una empresa exportadora de pulpa de arazá, no contiene ningún tipo de conservantes y preservantes, cuenta con un equipo de personas responsables y comprometidas con el crecimiento del negocio, búsqueda del bienestar, cuidado del medio ambiente y cumpliendo las estrictas normas de calidad.

3.2.3 Objetivos Estratégicos

Área de finanzas

- Lograr que la empresa se caracterice por la confianza y solidez crediticia.
- Recuperar la inversión inicial en un período máximo de tres años de acuerdo al ambiente en el que se desenvuelve la industria.
- Lograr la rentabilidad no menor al 15% anual para los inversionistas.

Área de Producción

- Cumplir con todos los términos o guía de buenas prácticas relacionadas con la calidad de productos y procesos.
- Sistematizar los procesos de producción a través de un sistema informático.
- Mejorar el nivel de productividad no menor al 10% al término del primer año utilizando la capacidad disponible de la empresa.
- Ampliar la capacidad de producción a partir del segundo año.

Área de Mercadotecnia

- Satisfacer la demanda sobre la base de calidad en el producto, precio, plaza y promoción.
- Exportar no menos del 95% de la producción de la pulpa de arazá.
- Aumentar la distribución del producto de forma directa a las cadenas de supermercados en un lapso no menor de dos años.
- Incrementar anualmente al menos 2% la cartera de clientes.

3.2.4 Estrategias

Para Carrión (2007), la estrategia competitiva es la que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o

unidad estratégica del mismo, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintas con el objetivo de ventajas competitivas sostenibles. Las estrategias que aplicará la empresa AraPulp Cía. Ltda., son las siguientes:

- **Departamento Gerencial:** Conseguir acciones necesarias para conseguir la inversión requerida, considerando el modelo de negocio propuesto.
- **Departamento de Ventas:** A través de la página web de la empresa y las demás modalidades de publicidad, promocionar la pulpa de arazá de acuerdo a las características del producto.
- **Departamento Financiero:** Tener al día los estados financieros y proporcionar a las accionistas información estratégica para la toma de decisiones asertiva.
- **Departamento de producción:** Asegurar la calidad en los procesos de producción en la empresa, a fin de evitar que la calidad del producto final sea defectuosa, para poder así aumentar los beneficios de rentabilidad en la empresa.

3.2.5 Sistema de Valores Institucionales

Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende conseguir.

- **Respeto:** El cliente, con sus gustos y preferencias es la razón de ser de la empresa. Considerar a todos los individuos de la organización como iguales, ya que todos son personas capaces y merecen respeto.
- **Integridad:** Establecer un clima de armonía y tranquilidad donde todos los individuos que integran la compañía puedan desarrollar sus actividades eficazmente.

- **Puntualidad:** Es importante cumplir con los horarios y fechas establecidas, ya que así se demuestra la importancia que se tiene por los clientes y los compañeros de trabajo.
- **Honestidad:** Ser transparentes en las actividades que se realizan, será la bandera de los directivos, así como de cada uno de los trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO IV

PLAN COMERCIAL

4.1 Análisis del Mercado de referencia

La provincia de Valencia, se caracteriza por ser un mercado con gran variedad de productos; la forma de negociación existente al haber gran cantidad de residentes de otros países, manifestando la diversidad de culturas que se localizan en ese lugar. Es común la presencia de productos conservados y preparados en los mercados locales y más aún en aquellos productos listos para el consumo humano, la cultura de esta ciudad, lo cataloga como un mercado de oportunidades para el tipo de producto como la pulpa de frutas.

La tendencia del consumo de productos de frutas frescas en España está evolucionando en los últimos años, con el auge del internet los consumidores tienen más conocimiento de las alternativas que existen en el mercado acerca del consumo de las frutas naturales, por lo que el consumo de la pulpa o frutas congeladas es una tendencia que ha incrementado, debido a sus precios y fácil preparación. Los consumidores españoles compran productos naturales en las fábricas, cadenas de supermercados o directamente en las tiendas, siendo los supermercados los puntos de venta más importantes que componen el perímetro minorista de crecimiento más importante por el incremento acelerado de las ventas, por el precio, gama de consumidores y ser un producto de primera necesidad, lo que abre el abanico de oportunidades para el ingreso de nuevas marcas del producto en el mercado español.

Se puede observar que el ambiente competitivo en que se desenvolverá el proyecto será en forma de una competencia perfecta, puesto que existen muchos compradores y vendedores del producto en estudio.

El mercado escogido para la comercialización de la pulpa de arazá es la provincia de Valencia, situada en el centro de la Comunidad Valenciana, su capital provincial es Valencia. Tiene una extensión de 10.763 km² y una población de 4.906.724,40 habitantes (INE 2011) con 266 municipios., siendo este un mercado altamente competitivo, donde sus

habitantes degustan de productos que logren brindar aspectos positivos dentro de su diario vivir.

Tabla 11: Información de Valencia

FACTOR	DETALLE
Nombre oficial	Comunidad Valenciana
País	España
Ubicación	39°28'00"N 0°22'30"O
Apodo	"El Capi casal", "La capital del Turia"
Comarca	Ciudad de Valencia
Población	790 201 hab. (2016)
Densidad	5868,56 hab./km ²
Superficie	134,65 km ²

La ciudad está situada a orillas del río Turia, en la costa levantina de la península ibérica, justo en el centro del golfo de Valencia, aunque en el momento que los romanos la fundaron, se encontraba en una isla fluvial del Turia, a unos cuatro kilómetros de distancia del mar. A unos diez kilómetros al sur de la ciudad se encuentra la Albufera de Valencia, la cual es propiedad del Ayuntamiento de Valencia desde 1911 cuando la compró a la Corona de España por 1' 072.980,41 pesetas.

Datos de interés

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

4.1.1 Análisis y cuantificación de la demanda

El término de demanda, se refiere al total de necesidades que pueden ser satisfechas a través de un bien o servicio adquirido en diferentes precios Para determinar la demanda futura del producto, es indispensable conocer los reportes históricos acerca de las importaciones y exportaciones que realiza España, respecto al producto definido por la subpartida: 20.08.99. Hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de o con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos: los demás, incluidas las mezclas, excepto las de la subpartida 20.08.19; información que se obtuvo del portal web propiedad de la ONU "TRADE MAP".

Tabla 12: Importaciones de España, subpartida 20.08.99

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
	Cantidad (tn) importada				
Mundo	31.261,00	31.324,00	26.675,00	31.350,00	33.957,00
Principales Proveedores					
México	6.866,00	6.357,00	5.110,00	6.959,00	6.640,00
Costa Rica	3.819,00	3.009,00	3.214,00	5.091,00	5.549,00
Francia	1.782,00	2.326,00	1.784,00	2.439,00	4.194,00
Ecuador	1.643,00	2.198,00	1.494,00	2.139,00	2.780,00
India	2.752,00	2.596,00	1.605,00	2.113,00	2.417,00
Países Bajos	1.384,00	913,00	1.449,00	2.008,00	1.672,00
Alemania	1.785,00	1.255,00	1.467,00	1.207,00	1.666,00
Portugal	1.903,00	1.678,00	1.386,00	1.308,00	1.637,00
Colombia	968,00	1.139,00	1.037,00	1.103,00	1.320,00
Guatemala	3.368,00	5.119,00	3.736,00	2.089,00	1.037,00

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2017)

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Luego del análisis de la tabla 12 que se fundamenta en datos históricos, se determinó que el año con más altas importaciones a España fue el 2016, prosiguiéndole el año 2015. Así mismo, se observa un declive en el año 2014, en el año siguiente se incrementan las importaciones en un 17,52% destacando como principal proveedor a México y luego Costa Rica; así mismo, se muestra en la tabla 13 el análisis de los datos correspondientes a las exportaciones de frutas conservadas.

Tabla 13: Exportaciones de España, subpartidas 20.08.99

Importadores	2012	2013	2014	2015	2016
	Cantidad (tn) exportada				
Mundo	28189	25188	31762	35334	35833
Destinos					
Francia	5392	3531	7593	8633	8834
Turquía	3419	4215	4850	4457	4209
Alemania	3775	2091	2584	2981	2999
Portugal	2674	755	843	1625	1379
Noruega	661	160	220	453	1138
EE. UU.	690	1158	607	765	863
Hungría	760	712	721	897	707
Reino Unido	1044	1324	1193	1058	651
Suecia	827	518	743	979	393
Rusia	706	407	405	160	97

Fuente: (Centro de Comercio Internacional, 2017)

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

De acuerdo a los resultados de las tablas 12 y 13, se observa que la balanza comercial ha presentado un incremento en los años 2012 y 2013, 3.072,00 y 6.136,00 toneladas respectivamente, logrando un aumento del 99,70%, pero para el año 2014 la situación cambia, ya que la balanza comercial disminuye en un 66% en relación a los años posteriores. Sin embargo, para el 2015 las exportaciones tienden a subir en un 45,1% en comparación al 2014.

Para el año 2016 vuelve a incrementar en un 52,9%. Con estos resultados basados en datos históricos, se determinó que las importaciones son superiores a las exportaciones realizadas por España en relación a la subpartidas 20.08.99, de hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de o con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos: los demás, incluidas las mezclas, excepto las de la subpartida 20.08.19; cabe recalcar que sus principales mercados de exportación lo conforman países como Francia y Turquía. (Centro de Comercio Internacional, 2017)

Para determinar la demanda insatisfecha, es necesario conocer el Consumo Nacional Aparente (CNA) en el mercado objetivo, que es una forma de medir la cantidad de producto de que dispone un país para su consumo. En esta estimación se considera la producción nacional y las importaciones de pulpa o néctar de frutas, así como las exportaciones que ya fueron determinadas en las tablas 12 y 13 con la Subpartida 20.08.99: Hortalizas, frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de o con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos: los demás, incluidas las mezclas, excepto las de la subpartida 20.08.19.

En la tabla 14, se detalla la producción nacional para el año 2016, establecido con 135.200 toneladas de frutas producidas localmente en España de acuerdo a los resultados publicados por el Ministerio de Agricultura, y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente del Gobierno de España.

Tabla 14: Determinación del Consumo Nacional Aparente en España

En toneladas		Consumo Aparente en toneladas						
Años	Producción Nacional española	Importaciones	Exportaciones	Consumo Nacional	Población de España	Per cápita España	Población de Valencia	Valencia en toneladas
2012	12.829,00	31.261,00	28.189,00	15.901,00	46.818.216,00	0,00034	4.999.339,00	1.697,94
2013	12.319,30	31.324,00	25.188,00	18.455,30	46.727.890,00	0,00039	4.956.427,00	1.957,55
2014	12.066,20	26.675,00	31.762,00	6.979,20	46.512.199,00	0,00015	4.939.674,00	741,20
2015	11.813,10	31.350,00	35.334,00	7.829,10	46.449.565,00	0,00017	4.932.347,00	831,35
2016	11.560,00	33.957,00	35.833,00	9.684,00	46.438.422,00	0,00021	4.934.993,00	1.029,11
2017	11.204,26	32.538,80	38.891,40	4.851,66	46.380.938,00	0,00010	4.906.724,40	513,27
2018	10.899,84	33.080,60	38.751,40	5.229,04	46.164.577,00	0,00011	4.891.447,20	554,05
2019	10.595,42	33.622,40	38.891,40	5.326,42	46.070.301,90	0,00012	4.876.170,00	563,76
2020	10.291,00	34.164,20	39.012,40	5.442,80	45.966.510,60	0,00012	4.860.892,80	575,57
2021	9.986,58	34.706,00	39.451,40	5.241,18	45.862.719,30	0,00011	4.845.615,60	553,76

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Tras la recopilación de datos correspondientes a la producción nacional detallada en la tabla 10, se aplicó la fórmula del Consumo Nacional Aparente, la cual se obtuvo de la siguiente manera:

$$CNA = Producción Nacional + Importaciones - Exportaciones$$

Por lo que se logró determinar que para el año 2017 el Consumo Aparente Nacional en el Estado de Valencia es de 513,27 toneladas de frutas.

De la misma manera, se obtuvo el Consumo Aparente Pér Cápita de España en toneladas, al dividir el consumo aparente nacional sobre la población de España. Finalmente, se multiplica este último total por la población de Valencia y se define el “Consumo Aparente en el poblado de Valencia en toneladas”.

Para realizar la proyección hasta el año 2021 se aplicó el método de mínimos cuadrados, ya que los datos utilizados para este estudio serán los 5 años próximos partiendo desde el 2017. Los resultados mostrados de las importaciones y exportaciones de las frutas y hortalizas que pertenecen a la subpartida 20.08.99, muestra una tendencia a futuro de consumir en mayor cantidad este producto en España, país consume muchas frutas sobre todo en conservas.

En la tabla 15 se detalla la proyección del consumo actual en la provincia de Valencia – España a partir del año 2016, datos que fueron obtenidos considerando el crecimiento población de 10,7% según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España. Para calcular el consumo en toneladas, se incrementó el valor de consumo actual de 2016 que representa 1.029,11 toneladas y se incrementó en cada año el 10,7% correspondiendo para el 2021 un consumo actual de 1.710,81 toneladas tal como se muestra a continuación.

Tabla 15: Proyección del Consumo Actual de Valencia

Años	Crecimiento Poblacional	Valencia en toneladas
2016	10,70%	1.029,11
2017	10,70%	1.139,23
2018	10,70%	1.261,13
2019	10,70%	1.396,07
2020	10,70%	1.545,45
2021	10,70%	1.710,81

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

4.1.2 Análisis y cuantificación de la oferta

Para Gómez (1995), la oferta se define como las “diferentes cantidades de un producto, que las empresas están dispuestas a ofrecer a los distintos precios, un periodo de tiempo definido” (Pág. 7). La oferta de pulpa de arazá, se logra determinar en base a la producción de todos los competidores que manufacturan pulpas de frutas en Ecuador, el cual en este caso es una oferta de libre mercado.

En el caso del arazá, la oferta se calcula con base en los datos de la producción de la fruta a nivel nacional, considerando un total de 72.000 toneladas de arazá, de las que el 0,42% se exporta a Valencia de acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, obteniendo que la oferta de pulpa de arazá es igual a 30.240 Kg. de la fruta, de acuerdo a esta información se puede concluir que existe una adecuada producción de la fruta en el Ecuador, por lo que la puesta en marcha del proyecto es adecuada y pertinente.

4.1.3 Cuantificación de la demanda insatisfecha

De acuerdo a Rosales (2007), la demanda potencial o insatisfecha se define como la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en años futuros y que puede ser cubierta si no varían las condiciones se hizo la proyección del análisis. Esta demanda contribuye a precisar los límites máximos respecto de las dimensiones de un proyecto.

Para calcular la demanda insatisfecha se utilizó una fórmula matemática, puesto que no se aplicaron encuestas a la población en Valencia a fin de determinar con exactitud la demanda del producto, por lo que se optó por aplicar la siguiente fórmula:

$$\textit{Demanda insatisfecha} = \textit{Demanda} - \textit{Oferta}$$

De acuerdo a lo publicado en el sitio web de Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas, España registra resultados relevantes de las importaciones y exportaciones de hortalizas y frutas, según datos recopilados a través de las fuentes secundarias como el Centro de Comercio Internacional.

Con los resultados obtenidos en la tabla 15, se determina que el mercado objetivo no ha sido cubierto en su totalidad por ofertantes de pulpas de frutas. En la tabla 16 se detalla la demanda insatisfecha de 923,68 toneladas con respecto a este producto, por lo que es factible la exportación de la pulpa de arazá hacia el mercado de Valencia - España.

Tabla 16: Demanda Insatisfecha o Potencial para Valencia - España

Año	Demanda (toneladas)	Oferta del proyecto (toneladas)	Demanda Insatisfecha en Valencia (toneladas)
2017	1.029,11	105,43	923,68
2018	1.139,23	110,70	1.028,53
2019	1.261,13	116,24	1.144,89
2020	1.396,07	122,05	1.274,02
2021	1.545,45	128,15	1.417,30

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Se conocen las proyecciones de la demanda insatisfecha desde el año 2017 hasta el 2021, oportunidad de incursionar en el mercado español. De acuerdo con los resultados obtenidos se ha previsto cubrir la demanda insatisfecha existente de 105,43 toneladas para el primer año, este valor puede variar ya que va a depender del nivel de producción en cada uno de los años, y del comportamiento del mercado. Por lo que se concluye que el mercado objetivo no ha sido cubierto en su totalidad por ofertantes de pulpas de frutas, por lo que es factible la exportación del producto hacia el mercado escogido.

4.1.4 Cuantificación de la demanda que se atenderá

Con los resultados obtenidos en la tabla 16, se logró determinar que el proyecto es viable en virtud de que existe una demanda insatisfecha de pulpa de frutas. En el primer año, se pretenden cubrir el 11,41% de la demanda insatisfecha, es decir se enviarán 105,43 toneladas de arazá que se procesarán para producir la pulpa, que están representadas por cuatro envíos trimestrales al año, el detalle del porcentaje de cobertura del proyecto se describe en la tabla 17.

Para el cálculo del mismo se divide la oferta para la demanda insatisfecha y de esta manera se obtiene el porcentaje de cobertura.

Tabla 17: Porcentaje de cobertura del producto

Descripción	COBERTURA EN TONELADAS				
	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda Insatisfecha	923,68	1.028,53	1.144,89	1.274,02	1.417,30
% de cobertura	11,41%	10,76%	10,15%	9,58%	9,04%
Cobertura de este objeto de estudio en toneladas	105,43	110,70	116,24	122,05	128,15

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

4.2 Plan Comercial

El Plan Comercial es una parte del modelo de negocio, donde se concreta los objetivos de ventas y se especifica de qué forma se conseguirán cuantificándolos en un presupuesto. Según refiere el libro 50Minutos.es (2016,) para posicionar un producto, es necesario el marketing mix que recoge todas las herramientas a disposición de los marketeres para desarrollar acciones eficientes y alcanzar sus objetivos de penetración y de venta en el mercado objetivo. Está compuesto con las cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción a continuación definiremos cada uno de estos elementos.

4.2.1 Objetivos del Plan comercial

Evaluar mediante una factibilidad comercial la demanda insatisfecha del negocio, a fin de suministrar al cliente información adecuada del producto.

4.2.2 Estrategia de Producto

El eje central de este proyecto es la pulpa de arazá, para su presentación se utilizará fundas plásticas envasadas al vacío, la misma que llevará impreso: contenido del envase del producto, información nutricional, además de la marca comercial (logotipo y eslogan), contenido en gramos; fecha de fabricación y caducidad. Las estrategias a aplicar son las siguientes:

- **Marca:** Es el elemento clave que permitirá a los clientes saber con exactitud que producto están adquiriendo, identificando y facilitando ágilmente la compra del mismo.
- **Logo:** Es la imagen que se implementará en cada las publicidades para que el cliente lo identifique con mayor facilidad.



Figura 6: Logotipo del producto
Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Estrategia de posicionamiento de la marca

Para posicionar la marca del producto en el mercado español, se utiliza un logotipo que hace alusión al contenido 100% natural e imágenes de la naturaleza, los mismos que se quedarán fácilmente en la mente de los consumidores y los tengan siempre presente cuando vayan a adquirir el producto en los diferentes puntos de venta, por tanto, haya más probabilidades de que lo elijan antes que a la competencia. Además, se incluyen en la marca algunos atributos o beneficios en el eslogan o lema publicitario como: fruta fresca y natural que permiten diferenciarse y distinguirse entre los productos de la competencia.

- **Empaque:** El producto es empacado en funda de polietileno en presentación de 500 gramos donde da protección al producto y sirve para incentivar el deseo de compra.



Figura 7: Empaque del producto frontal y posterior
Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

- **Almacenamiento y Vida Útil:** Para que el producto se conserve en óptimas condiciones, se debe considerar las condiciones de refrigeración adecuadas para garantizar su vida útil de máximo 12 meses.
- **Slogan:** El producto estrella a exportar es la pulpa de arazá, presenta un slogan que apoya y refuerza la marca, resaltando la característica y el valor de la misma. El slogan de la empresa “AraPul Cía. Ltda.”, es el siguiente:

“Disfruta la fruta fresca y natural”

4.2.3 Estrategia de Precio

El precio que se considerará como estrategia de posicionamiento del producto en el mercado de Valencia - España, se realizó un análisis minucioso con el fin de ser consecuente con lo que se quiere lograr, como es posicionar la pulpa de arazá en el

mercado español, por lo que el precio del producto se fijará de acuerdo al precio del mercado, el cual oscila de acuerdo al país, en la tabla 18 se detallan algunos precios:

Tabla 18: Precios internacionales de la pulpa de frutas

No.	País	Precio de Origen (500 gr pulpa de frutas)	Precio en Dólares (500 gr pulpa de frutas)
1	Perú	5 soles	\$ 1,54
2	Colombia	4376 pesos	\$ 1,44
3	Ecuador	2 dólares	\$ 2,00
4	México	85 pesos	\$ 4,44
5	España	8,64 euros	\$ 10,01
Precio promedio en dólares			\$ 3,88

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Para establecer la estrategia del precio del producto, fue necesario indagar los precios de la competencia a nivel nacional e internacional, de acuerdo a la información obtenida en la tabla 18, se selecciona la estrategia de precio del mercado, la misma que se basó en la información conseguida para tener criterios reales antes de fijar el precio de exportación de la pulpa de arazá hacia el mercado español. Por tanto, se considerará como estrategia de posicionamiento del producto el precio del mercado, el cual oscila con un valor mínimo aproximado de \$ 1,44 y precio máximo de \$ 10,01, rango que permite determinar el precio de \$ 3,88 para la pulpa de arazá de 500 gramos.

4.2.4 Estrategia de Distribución

Menciona Lamb, Hair, & McDaniel (2011), que las estrategias de plaza o distribución, se encargan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. La distribución es un aspecto importante para la gestión comercial de la empresa, por lo que, es necesario trabajar perenemente para lograr que el producto llegue a manos del consumidor en el tiempo y lugar oportuno. El canal de distribución de la pulpa de arazá a través de la empresa “AraPulp Cía. Ltda.”, será de tipo indirecto, pasando del productor o fabricante hacia el agente exportador quien será el encargado del traslado (por la agencia naviera) de la pulpa de arazá hacia Valencia – España.

El destino para la comercialización del producto es el súper mercado mayorista Dialprix S.A., seleccionado por ser uno de los grupos líder en la distribución alimentaria en España y con importante presencia en Reino Unido. Tiene aproximadamente 92 supermercados en

Valencia, Alicante, Murcia y en las Islas Canarias. El canal de distribución se aprecia mejor en la siguiente figura:

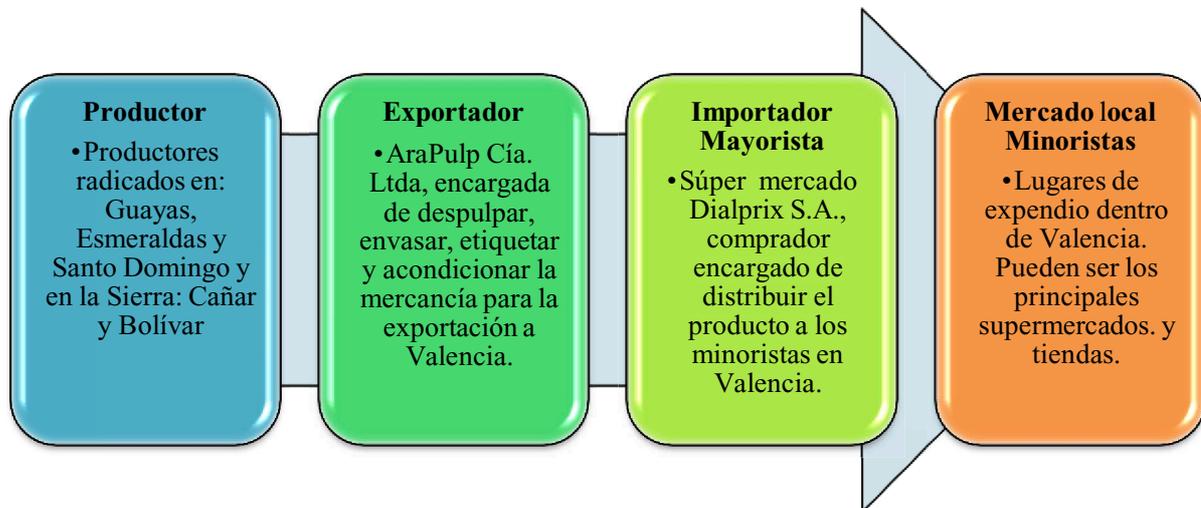


Figura 8: Estrategia de distribución específico
Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Las principales estrategias publicitarias para la comercialización de la pulpa de arazá serán a través de:

- Se utilizará material POP para promocionar el producto de pulpa de arazá, tales como catálogos que detalle la presentación del producto, características nutricionales de la fruta, tamaño - peso, ventajas en el uso de la pulpa.
- Publicidad en redes sociales y promociones, mismos que incluirán la información del producto, difundiendo los beneficios nutricionales de la Pulpa – Arazá, para incentivar el consumo del producto.
- Se creará una página web donde se podrá dar a conocer las ventajas del producto y los beneficios que tiene la pulpa de fruta por su contenido vitamínico para la salud de los consumidores, la dirección electrónica será: www.arapulp.com.ec
- Promociones en la compra al por mayor y descuentos especiales para los clientes.

4.3 Plan de Exportación / Importación

4.3.1 Puerto de Salida / Destino

El proceso de salida empieza desde que sale la mercadería de la empresa AraPulp Cía. Ltda., utilizando los servicios de una compañía que traslade la mercancía hasta el puerto de Guayaquil – Ecuador, para ser embarcada y llegar hasta el puerto Marítimo de Valencia - España y luego ser transportada por vía terrestre, hasta ser recibida por la empresa mayorista Dialprix S.A, quien se encargará de distribuir el producto a los supermercados y luego ser adquirido por el consumidor final a través de las estrategias de promoción.



Figura 9: Ruta Puerto de Guayaquil/Ecuador – Valencia/España
Fuente: <https://www.searates.com/services/distances-time/>

Tras la simulación realizada en el sitio web SeaRates de la Ruta Guayaquil- Valencia, se determina que el tiempo de tránsito es de 14 días aproximadamente ya que se recorre una distancia de 5570.48 millas.

4.3.2 Incoterm utilizados y aranceles

Para este estudio se seleccionó el Incoterm FOB (Free on board), ya que la empresa AraPulp Cía. Ltda. no asumirá los costos de envío de las mercaderías, sino que realizará el trámite para la exportación y adjudicarse los costos de la misma, se seleccionó este tipo de Incoterm, porque el vendedor no tendrá ninguna obligación con el comprador de

formalizar el contrato de transporte y de seguro por ser una empresa que recién está iniciando.



Figura 10: Contenedor refrigerado de 20 pies
Fuente: <https://www.cool-tainer.com.ar/contenedores-refrigerados.html>

Para poder fijar el precio FOB de la pulpa de arazá, fue necesario realizar una exhaustiva investigación para poder encontrar los mejores costos tanto de ventas como aduaneros, por consiguiente, se detalla en el análisis financiero el detalle de los mismos.

Para conocer las dimensiones fijas de las cajas que contienen las pulpas de arazá, se utilizó la herramienta informática demostrativa Load, la cual fue descargada gratuitamente de la página web www.daubnet.com, la misma que permitió simular el apilamiento de las cajas del contenedor seleccionado, lo que resulta ideal para el transporte de mercancías vía marítimo. La herramienta Load generó un gráfico en tres dimensiones (3D) de cada paquete, con sus correspondientes proporciones, para simular la ubicación y capacidad de contenido, tal como se muestra en las siguientes figuras:

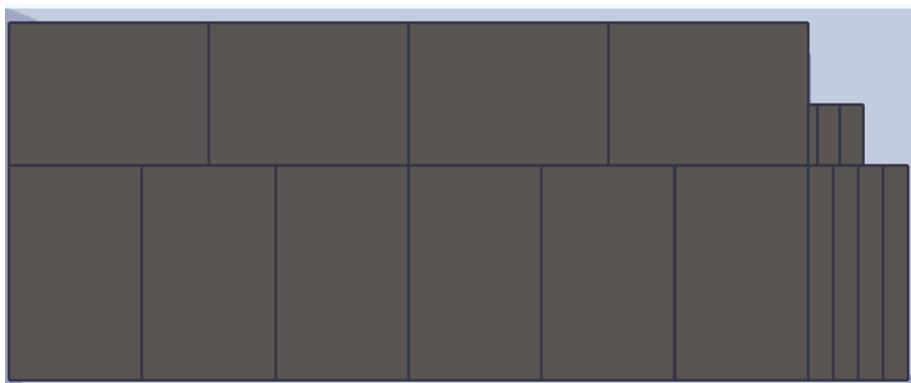


Figura 11: Vista interior izquierda de cajas en el contenedor
Fuente: Herramienta Load

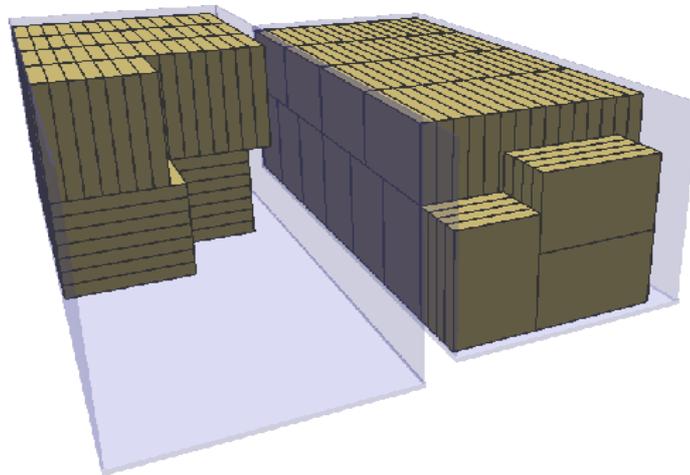


Figura 12: Vista 3 ubicación cajas en el contenedor
Fuente: Herramienta Load

4.3.3 Documentos

El proceso para poder llevar a cabo una exportación de acuerdo al SENA (2017) comprende los siguientes pasos:

- Encontrarse registrado como exportador en el Ecuapass como empresa AraPulp Cía. Ltda.
- Transmitir electrónicamente la Declaración Aduanera de Exportación con los documentos de soporte (Factura, Documento de Transporte, Certificado de origen y lista de empaque), lo que se realizará por medio del agente aduanero.
- Revisión y aceptación de la DAE, lo que se realiza electrónicamente.
- Entrada de la carga a zona primaria en el respectivo distrito a embarcarse
- Almacenamiento anterior al embarque, lo cual se realizará en el distrito de Guayaquil.
- El Aforo físico, automático o documental, según se notifique por parte del SENA.
- Una vez cumplidas las formalidades del aforo asignado, se procede a autorizar la salida de la carga.

El proceso operativo y documental que debe seguir el producto estrella de este proyecto, denominado pulpa de arazá, para su exportación en base al término de negociación FOB es:

- Revisión del itinerario que emite la línea marítima que llevará la carga.
- Elaboración de booking para reservar un espacio dentro de la embarcación en portal web.
- Recepción del booking confirmación para conocer de dónde se retira el contenedor
- La línea marítima emite la orden de retiro para equipos previamente solicitados y este debe ser coordinado con el transportista interno.
- El depósito emite el EIR (Equipment Interchange Receipt), documento que transfiere el riesgo, la responsabilidad y el estado del contenedor.
- Carga del contenedor de 20 pies refrigerado (2,59 de alto x 6,06 de ancho).
- Sello del contenedor.
- Elaboración de la Guía de Remisión que permitirá validar al transportista interno la mercadería.
- Elaboración de la DAE
- Transmisión de electrónica de la DAE con los documentos de soporte.
- Elaboración del AISV (autorización para ingreso y salida de vehículos) para poder acceder al puerto local.
- Ingreso del contenedor al GATE IN (debe ingresar antes del corte documental)
- Ingresar al depósito de la terminal portuaria.
- Cumplimiento del aforo asignado, se procede a autorizar la salida de la carga.
- Embarcación de la carga en el medio de transporte.
- Finalmente, la responsabilidad concluye al momento en que la carga llega al puerto de destino Valencia.

4.4 Plan Logístico

4.4.1 Etapas Pre-embarque

Esta fase inicia con la orden de embarque, el exportador o el agente de aduanas deberán transmitir de forma electrónica a la SENAE la información concerniente a la intención de

exportación, datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, pesos y factura provisional. Una vez aceptada la Orden de Embarque el exportador podrá ingresar las mercancías a zona primaria para su embarque, el proceso es el siguiente:

- **Transmitir la DAE:** Se registra los datos generales de la exportación como; distrito, tipo de carga, tipo de despacho, partidas arancelarias.
- **Tipo de Aforo:** Una vez aceptada la DAE en el sistema, arroja el número de refrendo que le corresponde, y se le asigna el Canal de Aforo Automático.
- **Genera la Salida:** Autorizada la Salida Autorizada a la DAE transmitida.
- **Regularizar DAE:** Se crea en Ecuapass el estado regularizada una vez se tenga la Factura Comercial Definitiva y el Documento de Transporte.

El ingreso de la pulpa de fruta a España procedente de Ecuador, aplicará un ARANCEL DEL 0%. Esto se da porque Ecuador está dentro del régimen del SGP (Sistema General de Preferencias), lo cual favorece a países en desarrollo. En relación al IVA, este dependerá del país destino, en España se establece que el IVA es del 21% a partir del año 2012.

4.4.2 Etapas Post-embarque

Para la declaración aduanera según el Artículo 66 lazos para la presentación de la declaración para las exportaciones, la Declaración Aduanera podrá presentarse hasta 24 horas antes del ingreso de las mercancías a zona primaria, debiendo presentarse los documentos de acompañamiento, de soporte y correcciones a la declaración hasta 30 días posteriores al embarque de las mercancías (Aduana del Ecuador, 2017)

- DAE impresa;
- Orden de Embarque impresa;
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s);
- Documento(s) de Transporte;
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).

CAPÍTULO V

PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL

5.1 Plan Técnico

La empresa detallará a través de este punto, el proceso de producción del producto, para ello se determinarán aspectos relevantes como materias primas, mano de obra, maquinaria requerida, tamaño y localización del proyecto, forma en que se organizará la empresa.

5.1.1 Capacidad de producción

La capacidad operativa de la empresa “AraPulp Cía. Ltda.”, está determinada por la capacidad del sistema de congelamiento, el mismo que trabaja en condiciones de producción 8 horas al día, 5 días a la semana, el cual puede procesar semanalmente hasta quince toneladas de fruta. Para este proyecto se pretende iniciar con 8800 kg aproximadamente de pulpa de arazá al mes para producir paquetes de 500 gramos.

La capacidad de producción de la empresa permitirá cubrir el equivalente al 10%; es decir dos toneladas a la semana, producción que irá incrementando de acuerdo al plan de producción del estudio. Las variables que inciden en la capacidad productiva de la empresa son: Dimensión de la planta, número de empleados, capacidad de logística de los vehículos y capacidad de producción de los agricultores.

5.1.2 Plan de Producción

La empresa “AraPulp Cía. Ltda.”, iniciará exportando un promedio de dos toneladas de fruta congelada por semana, volumen que es determinado en función de la capacidad instalada y materia prima disponible. A partir del segundo año se proyecta incrementar en un 20% anual la producción y por ende las ventas. Para el cuarto año se incrementará en un 50% la producción, iniciando el trabajo con un solo turno en la planta y luego se seguirá procurando crecer anualmente en un 20%, con dos turnos en el día.

Es importante expresar que la producción de la planta, no se ve afectada por las paralizaciones diarias o de fin de semana, por ello la producción semanal promedio que se dimensiona podrá ser obtenida en cinco días, e inclusive en tres días considerando que la capacidad de la planta es de 440kilogramos al día.

5.1.3 Localización

La localización del terreno para el funcionamiento de la empresa AraPulp Cía. Ltda., es de 11.442m², ubicado en el sector San Juan de Manta ubicado en la vía Circunvalación o perimetral de la parroquia Manta – Manabí – Ecuador. Para determinar los aspectos de infraestructura, se consideró como ejemplo algunas empresas que exportan productos similares, se ha determinado que el área necesaria para la planta es de 500m², las cuales serán utilizadas para oficinas, planta, bodegas, entre otros.

El dimensionamiento de la logística del proyecto, es objeto elemental y trascendental del estudio, por su incidencia sobre el nivel de la inversión, además sobre la rentabilidad que se podría generar. Este dimensionamiento también determinará la capacidad de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta, este tamaño dependerá de los factores tomados a consideración en el punto siguiente, pero estimativamente las oficinas deben tener un tamaño mínimo de acuerdo con la estructuración hecha en los estudios preliminares.

Los factores considerados para la determinación del tamaño fueron:

- Disponibilidad existente.
- Dimensiones y peso de las Máquinas.
- Capacidad de Almacenamiento.
- Capacidad instalada.
- Futura Demanda.
- Disponibilidad de la fruta
- Recursos Financieros.

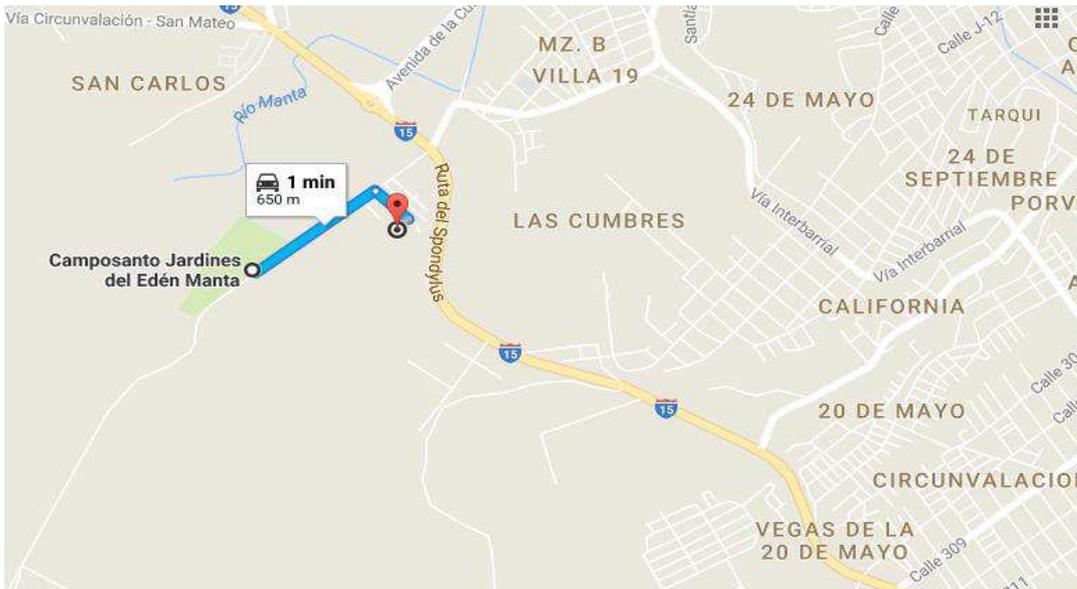


Figura 13: Localización de la empresa AraPulp Cía. Ltda.

Fuente: Google Maps



Figura 14: Ubicación del terreno- empresa AraPulp Cía. Ltda.

Fuente: Google Maps

La localización geográfica donde se construirá la empresa es estratégica para la viabilidad de la misma. Su ubicación no presenta impedimentos para el funcionamiento y ampliación del área de construcción y distribución de la planta, por encontrarse en una zona urbana no tan concurrida. De acuerdo a la Ordenanza de Urbanismo, Arquitectura, Uso y Ocupación del Suelo en El Cantón Manta, la ubicación de la empresa está en un área considerada de bajo impacto, por lo que no presenta ningún impedimento legal para el desarrollo de sus operaciones de producción.

5.1.4 Proceso productivo/operacional

Es importante conocer el proceso productivo que se utilizará para la producción y elaboración de la pulpa del arazá, ya que la eficiencia de la producción depende del proceso que se utilice. En el siguiente gráfico se muestra cual es el proceso para la elaboración del producto.

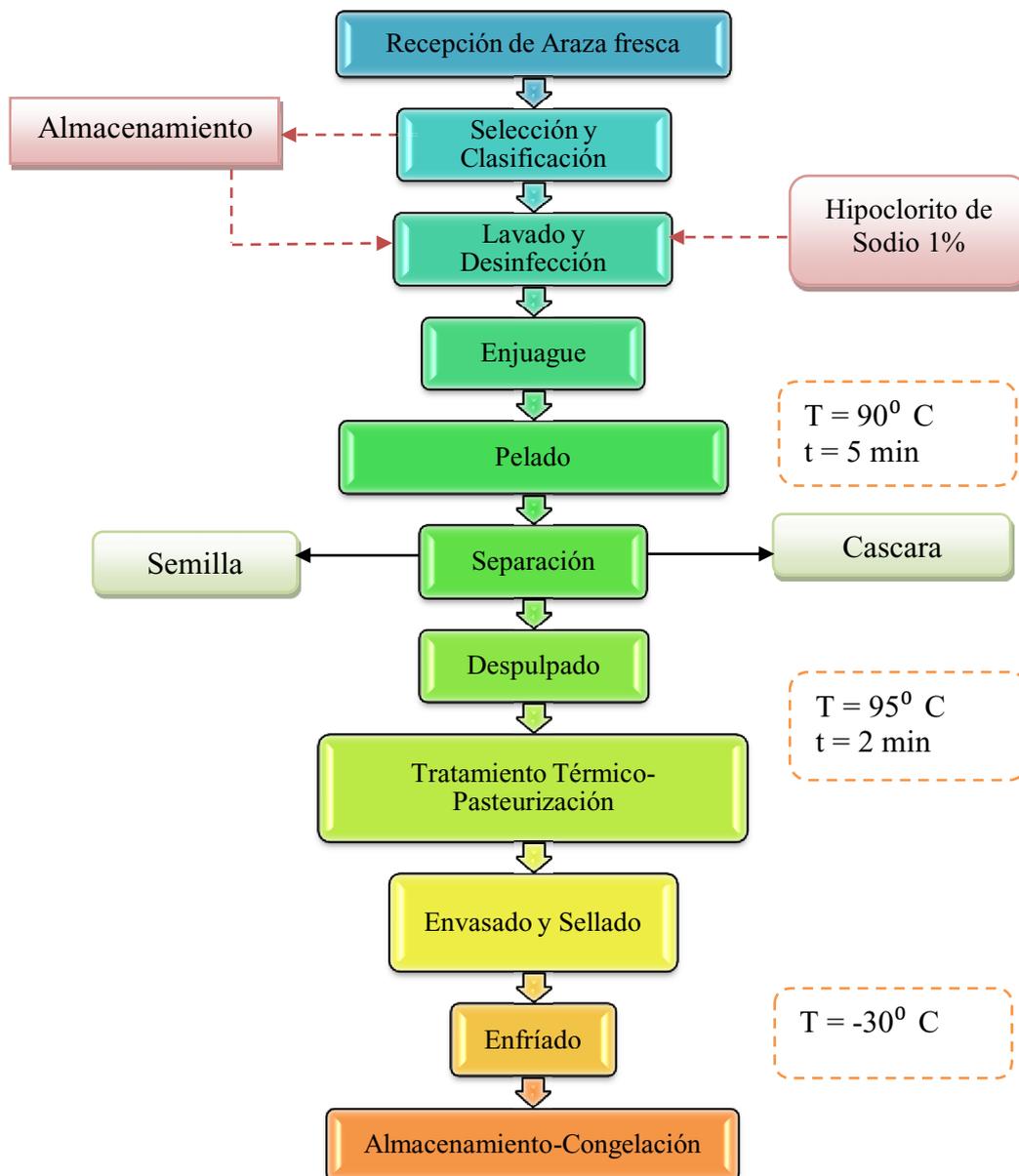


Figura 15: Proceso de producción de la pulpa de arazá
Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

5.1.5 Descripción del proceso de producción

De acuerdo al diagrama anteriormente detallado se describe el proceso de producción de la pulpa de arazá a continuación se detalla la descripción de cada etapa del proceso.

- a) **Recepción de materia prima:** Es la primera etapa del proceso donde la fruta llega sin seleccionar y es inspeccionada visualmente para comprobar su estado. La fruta aceptada se pesa y se ubica en gavetas para detallar el peso.
- b) **Selección y clasificación:** En esta etapa se selecciona y separa la fruta que fue seleccionada (buen estado) en la etapa anterior, utilizando los sentidos sensoriales de los operadores visual (color), olfativa (olor característico) y táctil (textura), así como también que el producto no tenga daños por insectos. Posteriormente, se coloca la fruta en bandas transportadoras para que los operarios la inspeccionen de forma visual con el propósito de colocar en recipientes las frutas en buen estado para que cumplan con el proceso de maduración.
- c) **Lavado:** Se lo realizará por vaporización de agua potable para eliminar la materia extraña que contamine la superficie de la fruta.
- d) **Desinfección:** Se utilizará el método de la inmersión por ser el más efectivo para la reducción de carga microbiana de la superficie. Los cestos donde están ubicadas las frutas son sumergidos en recipientes con solución clorada a nivel de 50 ppm (partes por millón) durante 15 min.
- e) **Enjuague:** Luego que la fruta está desinfectada se procede a su enjuague por medio de aspersión de agua potable para eliminar todo residuo de cloro.
- f) **Pelado:** Este proceso se efectúa manualmente porque la fruta es delicada y requiere cuidado para conservarla intacta.
- g) **Separación:** Luego del pelado de la fruta, se separan las semillas manualmente y son colocadas en cestos para su uso posterior.

- h) **Despulpado:** Para continuar con el proceso, se colocará la fruta en un equipo termo mecánico para facilitar la operación de despulpamiento. Se continua con el trozado y el refinamiento de la pulpa de preferencia son realizados en un solo equipo con una malla entre 0.6 a 0.8mm, para prevenir cambios de coloración y otra de sorbato de potasio (0.1%) para evitar la contaminación por hongo y levaduras.
- i) **Tratamiento térmico (pasteurización):** La pulpa de arazá se coloca en un intercambiador de calor tubo/tubo a temperaturas de 90°C durante dos minutos para su posterior envasado y sellado.
- j) **Envasado y sellado:** Para continuar con el envasado y sellado de la pulpa, ésta se ubicará en fundas de poliéster-polietileno hasta alcanzar el peso determinado, el material del empaque cumple con las siguientes características: resistencia a altas y bajas temperaturas y baja permeabilidad. Para el sellado se ubican los empaques en una selladora eléctrica.
- k) **Enfriado:** Para enfriar los empaques con pulpa se ubica el producto en agua potable fría que estará en constante circulación, y evitar con ello la carga microbiana y se minimice la cocción del producto.
- l) **Almacenamiento:** Finalmente la pulpa se coloca en cámaras de congelación a temperaturas menores a los -20°C para su almacenamiento.

5.1.6 Distribución de instalaciones

La distribución de la planta en la empresa AraPulp Cía. Ltda, es un aspecto fundamental del proyecto, puesto que debe tener espacios suficientes que se adapten a los requerimientos en cada área, brindando facilidad de uso y de movilidad a los empleados, a fin de optimizar el tiempo y ofrecer un servicio y un producto de excelencia. La ubicación de las áreas de procesamiento del producto, evitará movimientos innecesarios y riesgos para la salud y seguridad de los empleados, pérdida de tiempo y estrés innecesario en el

producto sin obstaculizar el proceso. A continuación, se muestra el diseño arquitectónico de la planta.

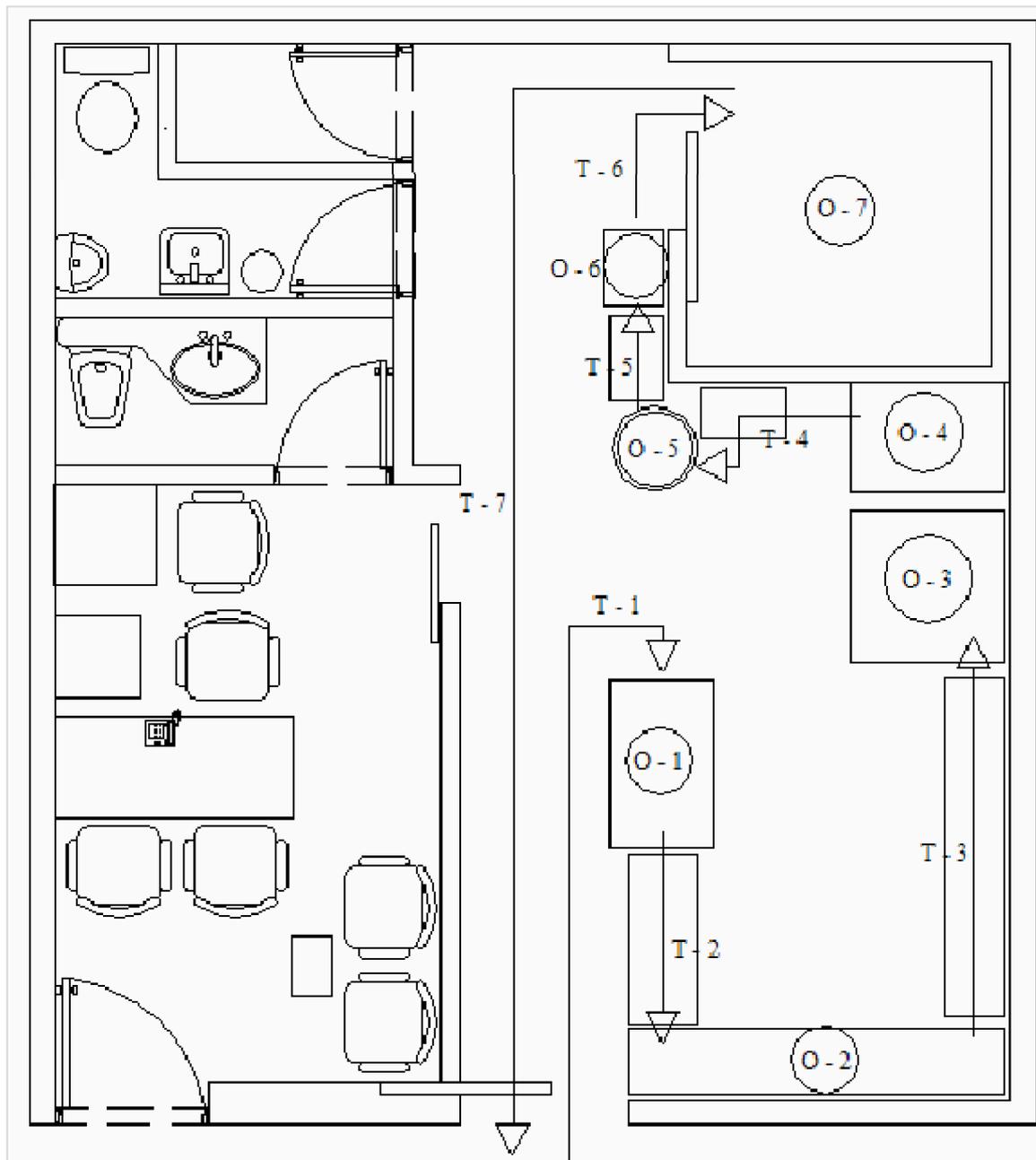


Figura 16: Planta de producción empresa AraPulp Cía. Ltda.
Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

5.2 Plan Organizacional

5.2.1 Datos generales de la empresa

La Razón Social que se propone para la empresa Industrial Procesadora y Comercializadora de pulpa de arazá es: "AraPulp Cía. Ltda."

Misión: Ser una empresa reconocida a nivel local, nacional e internacional por producir y comercializar la pulpa de frutas congeladas bajo estrictas normas de calidad a fin de garantizar la disponibilidad del producto con excelentes condiciones higiénicas.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional, líder en la producción de pulpa de fruta congelada, con tecnología avanzada y estándares de calidad, innovadora y competitiva para lograr diferenciación en el mercado de la pulpa de la fruta.

Principios corporativos

- **Calidad:** La calidad total de la organización es fundamental para captar y mantener el mercado, por lo que el compromiso de los integrantes de la empresa es acatar todos los principios y valores para brindar a los clientes un producto de calidad.
- **Mejoramiento continuo:** La empresa renovará sus conocimientos referentes a la tecnología, para mantener la vanguardia en el mercado y fidelizar a sus clientes.
- **Rentabilidad:** Concientizar a los productores para que asuman un rol estricto de acuerdo a la demanda del mercado, considerando que su trabajo es importante para la empresa y su bienestar social-económica.
- **Medio Ambiente:** La empresa controlará el proceso de producción en cuanto a las emisiones de gases y desechos que atenten contra el cuidado y protección del medio ambiente, ajustándose a las normas establecidas en el país.

5.2.2 Organigrama

La actividad que desempeña la empresa “AraPulp Cía. Ltda.” es la de procesar y comercializar la pulpa de arazá. Esta empresa está constituida principalmente por las disposiciones de la ley de compañías, pero de igual manera por las ordenanzas del Código de Comercio y del Código Civil. La estructura organizacional para llevar cabo los procesos correspondientes al proyecto se detallan en el siguiente gráfico:

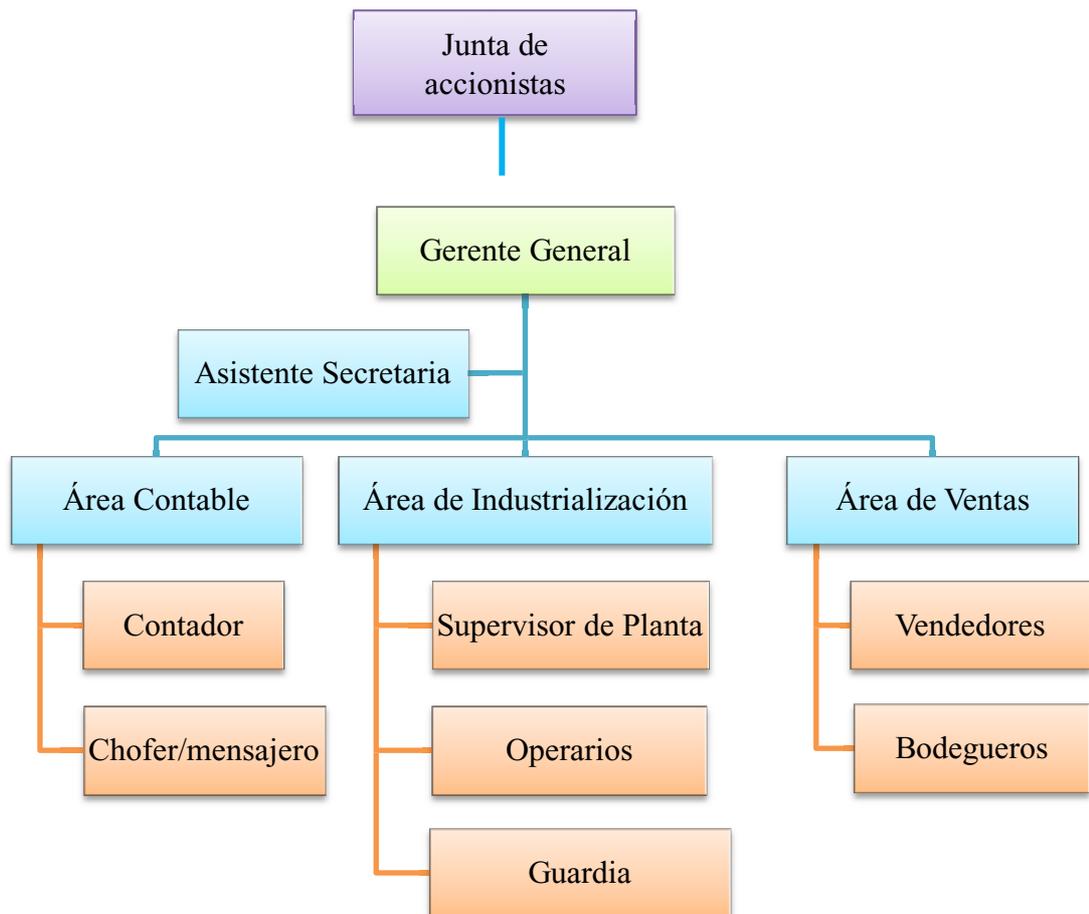


Figura 17: Organigrama de la empresa AraPulp Cía. Ltda.
Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

El organigrama establecido, donde existe retroalimentación entre todas las áreas, lo que permite llevar un control de calidad desde el momento en que la materia prima es tratada hasta que el producto es exportado; de tal manera que la Junta de Accionistas que es la cabeza principal que está al tanto de todos los movimientos que se llevan a cabo.

5.2.3 Distribución de funciones y responsabilidades

Los puestos estarán distribuidos según nuestro organigrama que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 19: Distribución del personal de la empresa

Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Supervisor	1
Operarios	4
Chofer/Mensajero	1
Personal de Ventas	1
Bodeguero	2
Guardia	1
TOTAL	13

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Funciones y responsabilidades

Las unidades organizacionales deberán cumplir con las siguientes funciones:

- a) **Junta de accionistas:** Está integrado por las dos socias de la empresa, se encargará de cumplir con las siguientes funciones y responsabilidades:
- Nombrar al Gerente General.
 - Elaborar los estatutos y reglamentos internos para la empresa. Toma las decisiones más importantes de la empresa y representa en las convenciones que rigen la vida social.
 - Aprobar el presupuesto de la empresa.
 - Resolver asuntos de cuentas, balances, inventarios e informes que presente el gerente.
 - Resolver acerca de la distribución de las utilidades.

- b) Gerente General:** Se encargará de vigilar el buen funcionamiento del negocio. Evalúa el desempeño de cada departamento e implementa objetivos y metas propuestas. Cumplirá con las siguientes funciones:
- Dirigir la gestión del negocio.
 - Definir y plantear las metas y objetivos de la empresa.
 - Seleccionar el talento humano de la empresa.
 - Autorizar los desembolsos de efectivo y supervisar el endeudamiento de la misma.
 - Controlar las funciones de los diferentes departamentos como son: Producción, Ventas y Contabilidad.
 - Presentar a la Junta de Accionistas informes, balances y el estado de resultados, además de la distribución de beneficios según la ley.
- c) Contador:** La persona que ocupe este puesto deberá cumplir con las siguientes funciones:
- Mantener la contabilidad de la empresa al día.
 - Realizar los pagos de impuestos correspondientes y trámites legales.
 - Elaborar los estados financieros para remitirlos al Gerente General.
 - Controlar todas las actividades del área contable.
 - Efectuar los pagos de la nómina y demás obligaciones de ley.
- d) Secretaria:** La persona que desempeñe este puesto deberá cumplir con las siguientes funciones:
- Prestar sus servicios de secretaria a la gerencia y demás áreas de la empresa.
 - Atender a los clientes y proveedores.
 - Recibir y enviar correspondencia.
 - Mantener al día los archivos de la empresa.
- e) Supervisor de Planta:** El supervisor de planta tendrá que dirigir las funciones relacionadas con el proceso productivo. Controlará el desenvolvimiento del personal de producción para seleccionar al mejor proveedor y controlar el proceso en sí; específicamente las funciones que deberá realizar son:

- Controlar la frecuencia de compra de la materia prima y la disponibilidad de los productos cuando sean solicitados.
 - Definir metas de producción.
 - Seleccionar la materia prima y los proveedores.
 - Determinar los niveles de producción.
- f) **Operadores:** Encargados de llevar a cabo todas las etapas en el proceso de producción; cumplirá las siguientes funciones:
- Desempeñar eficientemente sus labores para que el proceso sea de calidad.
 - Realizar manteniendo a las máquinas y reportar las fallas que existen en la misma y puedan ser revisadas posteriormente.
 - Manipular la materia prima de la mejor forma para que no exista desperdicios de la misma.
- g) **Jefe de Ventas:** Encargado de llevar a cabo todas las etapas en el proceso de producción; cumplirá las siguientes funciones:
- Desarrollar los trámites para la exportación del producto.
 - Realizar contrato con los clientes y proveedores.
 - Coordinar el envío de los productos.
 - Diseñar y difundir publicidad relacionada con el negocio.
 - Realizar pedidos, devoluciones, reclamos en caso de existir.
 - Elaborar estudios de mercado en casos petitorios.
- h) **Chofer/Mensajero:** Encargado de llevar de la transportación y entrega de la mercadería, transportación del personal. Limpieza del área administrativa. cumplirá las siguientes funciones:
- Mantener limpio las áreas administrativas.
 - Llevar y traer correspondencia.
 - Realizar pago de servicios básicos y otros que encargue la gerencia.
- i) **Guardia:** Encargado de vigilancia del negocio.

- j) **Bodegueros:** Mantener al día el registro de ingreso y salida de materiales, productos, equipos, herramientas de la empresa, sus funciones serán las siguientes:
- Mantener los registros de ingreso y salida de productos actualizado.
 - Mantener al día la documentación relacionada con la existencia de materiales en bodega, tales como: órdenes de compras, copias de facturas, guías de despacho.
 - Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.
 - Limpieza y organización del área de bodega.
 - Mantener actualizado el inventario general de bodegas.
 - Reportar al gerente en caso de pérdidas de productos, materiales o herramientas de la empresa.

Son obligaciones de la empresa AraPulp Cía. Ltda., a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

- Mantener las instalaciones en adecuado estado higiénico.
- Llevar un registro actualizado de los datos personales de los empleados y lo relacionado a la prestación de sus servicios.
- Facilitar a los trabajadores los implementos y herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar un ambiente de respeto y consideración con todos los empleados de la empresa.
- Atender los reclamos y consultas de los empleados de acuerdo a los reglamentos de y previsiones de la Ley.
- Permitir a las autoridades de Trabajo visitas para inspeccionar las instalaciones cuando fueren necesarias y dar cumplimiento a lo descrito en el Código del Trabajo y del presente y presente reglamento interno.
- Socializar y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

5.2.4 Plan de abastecimiento de materia prima

5.2.4.1 Fruta arazá (materia prima)

Para la conservación de la materia prima como es la pulpa del arazá, que se adquirirá de algunos productores radicados en las provincias de: Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo y en casos fortuitos en las provincias de la Sierra como: Cañar y Bolívar. Para el cálculo de la proyección de materia prima, para lo cual se presenta el siguiente plan de abastecimiento:

Tabla 20: Plan de abastecimiento de materia prima

Detalle	2017 (kg)	2018 (kg)	2019 (kg)	2020 (kg)	2021(g)
(=) Compra Bruta (kg)	109.824,00	115.315,20	121.080,96	127.135,01	133.491,76
(-) % desperdicio	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
(=) Total de kilogramos (kg) netos	105.431,04	110.702,59	116.237,72	122.049,61	128.152,09
Peso por cajas (kg)	5	5	5	5	5
Total de Cajas	13.306	13.971	14.669	15.403	16.173

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

5.2.4.2 Abastecimiento de Insumos directos

En cuanto a los insumos necesarios para la producción de la pulpa de arazá, se requerirá de los siguientes artículos:

Tabla 21: Abastecimientos de insumos directos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas para sellado	133.056,00	139.708,80	146.694,24	154.028,95	161.730,40
Cartón	13.305,60	13.970,88	14.669,42	15.402,90	16.173,04
Etiquetas	133.056,00	139.708,80	146.694,24	154.028,95	161.730,40

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Para cubrir con la oferta del proyecto, se pretende producir 504 unidades diarias de pulpa de 500 gramos, es decir 11.088 paquetes mensuales, sin incluir los sábados y domingos ni laborar en jornadas nocturnas hasta que el negocio poco a poco se posicione dentro del

mercado. Con ello se producirán 1.108 cartones mensuales (paquetes de 10 unidades de 500gr) cuyo peso aproximado es de 5 kg. Datos que se detallan a continuación

	<i>Diario</i>	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Fundas 500gr	504,00	11.088,00	133.056,00
Cartón (10 unidades)	50,40	1.108,80	13.305,60

5.2.5 Capacidad de la planta

La maquinaria instalada en la empresa tiene la capacidad de producir 50 Kg. por hora, del producto terminado, esto equivale a 504 unidades de Pulpas de 500 gramos al día.

Tabla 22: Capacidad de la planta de producción

Período	Total de Producción	
	kilogramos	libras
Diario	440	968,00
Semana	2200	4.840,00
Mes	8800	19.360,00
Anual	105.600,00	232.320,00

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

El proyecto oferta 105,43 toneladas anuales para el desarrollo de sus actividades, las mismas que se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 23: Productividad diaria, mensual y anual

Detalle	Diaria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fundas para sellado	504,00	133.056,00	139.708,80	146.694,24	154.028,95	161.730,40
Cartón	50,40	13.305,60	13.970,88	14.669,42	15.402,90	16.173,04
Etiquetas	504,00	133.056,00	139.708,80	146.694,24	154.028,95	161.730,40

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

5.2.6 Requerimiento de personal para el área administrativa

El sueldo para el personal administrativo de la empresa AraPulp Cía. Ltda., requiere de un sueldo mensual, basado en la ley a los trabajadores en el país, el mismo que dependerá del cargo que desempeñe dentro de la empresa, se detalla en la siguiente tabla la nómina del personal con sus respectivos sueldos:

Tabla 24: Requerimiento de personal para el Áreas administrativa

<i>Cargo</i>	<i>Gastos Administrativos</i>		
	<i>Salario Mensual</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Salario Anual</i>
Gerente	\$ 700,00	1	\$ 19.861,60
Secretaria	\$ 375,00	1	\$ 10.814,25
Contadora	\$ 525,00	1	\$ 14.989,95
Vendedor	\$ 450,00	1	\$ 12.902,10
Guardia	\$ 375,00	1	\$ 10.814,25
Bodegueros	\$ 375,00	2	\$ 21.628,50
Chofer/mensajero	\$ 375,00	1	\$ 10.814,25
Obreros	\$ 375,00	4	\$ 26.007,00
Supervisor de producción	\$ 485,00	1	\$ 8.298,93
Total	\$ 4.035,00	13	\$ 136.130,83

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

5.2.7 Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

No se realiza una selección y valoración de posibles locaciones, puesto que el lugar para el establecimiento de la planta está dado por motivos personales, ya que una de las socias posee un terreno que será brindado como aporte social para la constitución del capital, en el cual se construirá la infraestructura para la instalación de la empresa AraPulp Cía. Ltda.

De igual modo, se cuenta con un vehículo que es otra aportación de una de las socias, cuyos valores se distribuyen de la siguiente manera: terreno \$ 45.000 y vehículo \$ 15.500, es decir un aporte social de \$ 60.500. Además, se requiere adquirir las maquinarias y herramientas para el área de producción, así como también es necesario obtener activos

fijos tales como: equipos de oficinas, equipo de computación, muebles de oficina y una camioneta para trámites internos de la empresa.

5.2.8 Marco legal relacionado a la operación de la empresa

En relación al marco legal, se citan las normativas correspondientes a la producción y al régimen de desarrollo establecido en la Constitución de la República, es necesario señalar que todo modelo de negocios debe cumplir con requisitos legales, sobre todo los productos de exportación que tienen un tratamiento especial en la ley, por ciertos requisitos legales que se establecen en los países compradores. Es indispensable que para la constitución de la empresa AraPulp Cía. Ltda., se considera:

- Ley de Compañías en su Art. 1, 2 y 92.
- La Carta Magna normativas jurídicas desde el Art. 275 al 288.
- El Plan del Buen Vivir y al Código de la Producción en vigencia para el proyecto para la exportación de la pulpa de arazá al mercado de Valencia – España.
- Constitución de la República del Ecuador, artículo 52 acerca de consumidores de bienes o servicios.
- Código de la Producción Art'71 sobre normativas correspondientes a la exportación de bienes a destinos internacionales, Art. 84 acerca de las normas de origen en referencia a la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 2337 sobre las disposiciones para la elaboración de jugos, pulpas y concentrados de frutas.
- Ley del Registro Único de Contribuyentes.
- Legislación de Seguridad Social, Art. 9. Sobre el seguro general obligatorio.

5.2.9 Puesta en marcha

Para la puesta en marcha del negocio, se considera necesario determinar y pronosticar las tareas pertinentes para orientar la idea inicial del plan de negocios hacia su ejecución real. La empresa AraPulp Cía. Ltda., tendrá como preferencia procesar y exportar las pulpas de arazá de 500 gramos al mercado español, para lo cual se basará en la operación oportuna de los diferentes departamentos, a través de las siguientes estrategias:

Tabla 25: Puesta en marcha del proyecto

DEPARTAMENTOS	ACCIONES
Gerencial	Conseguir los fondos necesarios para lograr una mayor inversión en el área de producción Ampliar la planta de producción y ejecución de actividades a fines.
Financiero	Adquirir un software contable para registrar las transacciones y actividades financieras de la empresa, de tal manera que se logre registrar, controlar, actualizar y reportar asertivamente todas las actividades del negocio.
Producción	Abastecer a la empresa de la cantidad de materia prima necesaria para cubrir la demanda requerida por los clientes y poder ampliar la producción.
Marketing (Ventas)	A través de la página web de la empresa y varias estrategias de publicidad, promocionar la calidad y beneficios del producto.

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

5.2.10 Plan de salida

Hollensen y Arteaga (2011, Cap. 9), establecen que dentro del proceso de selección de mercados internacionales, se debe realizar la creación de un modelo de selección que se ajuste a la visión y los objetivos de la empresa, el mismo que debe contener un análisis de la empresa y del entorno de los potenciales mercados metas, si no el mercado donde se aplicará la estrategia de salida para la empresa al no cumplirse con las expectativas financieras planteadas.

Como resultado de la criba de mercado se seleccionó el mercado de la Comunidad Autónoma de Valencia, en segundo lugar, la Comunidad Autónoma de Murcia y la Comunidad Autónoma de Madrid como tercer mercado (se aplicó un análisis macroeconómico de los índices de: ingreso per cápita, número de habitantes, restricciones a las importaciones, etc).

AraPul Cía. Ltda., estableció como estrategia empresarial, la Estrategia de Diferenciación del producto de Michael Porter (1980), por ser un producto que en el mercado percibe como único (fruta exótica), desarrollando una ventaja competitiva con la competencia del sector de pulpa de fruta.

En base a esta estrategia, la de salida se la aplicará en el momento en que el precio del producto de venta al público fluctúe a la baja, es decir que la demanda del mismo sea menor de 3.88 USD. Recordemos que en el mercado de Valencia el precio promedio de la pulpa de fruta es de 10.01 USD; se aplicará en este nuevo mercado de la misma propuesta de ingreso al mercado de Valencia a Murcia, con el mismo distribuidor en su cadena de supermercado y al mercado de Madrid con Cía. de supermercados Mercadona S.A.

5.2.11 Plan de Impacto Ambiental

El presente proyecto no tendrá un impacto ambiental negativo referente a la contaminación del medio ambiente, puesto que los elementos utilizados son de origen vegetal y son utilizados como abono natural para la agricultura, a continuación, se muestra algunos indicadores referentes a la contaminación directa o indirecta:

- **Contaminación del medio ambiente:** Los residuos del proceso de producción de la pulpa de arazá como son: la cáscara y la semilla son aprovechados por contener importantes cantidades de antioxidantes que pueden ser aprovechadas para elaborar el compost que es utilizado en la agricultura. Por lo que la empresa AraPulp Cía. Ltda., recopilará los desperdicios para venderlos a comerciantes a fines a este proceso. De igual manera, las maquinarias utilizadas no generan elementos contaminantes, ya que al utilizar tecnología de punta éstos incorporan mecanismos de recolección de desechos, además no utilizan gas y combustible, sino que son de uso eléctrico.
- **Empleo racional de los recursos:** Los recursos utilizados para la transformación de la materia prima son controlados o monitoreados por el supervisor de producción, quien se encarga de distribuir exactamente las cantidades necesarias para la elaboración del producto, además, supervisa que las maquinarias estén en correcto funcionamiento.

5.2.12 Políticas Ambientales (Nacionales e Internacionales)

En el Ecuador rigen las siguientes políticas ambientales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Gestión Ambiental.
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria.
- Plan Nacional del Buen Vivir

En cuanto a las políticas ambientales internacionales, se encuentran:

- Tratado de la Cumbre de Río de Janeiro.
- La constitución de la Comunidad Económica Europea (CEE).
- Orden PRA/1080/2017.
- Tratados de Roma
- Tratado de la Unión de Maastricht.
- Programas Comunitarios en materia de Medio Ambiente.

5.2.13 Plan de Mitigación Ambiental

Con los desperdicios que se obtengan de la producción se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Venta de desechos de producción (semilla y cáscara).
- Se utilizarán materiales biodegradables para empaque de la pulpa, porque contienen un aditivo especial de última generación denominado TDPA (Totally Degradable Plastic Additives), el cual les permite, una vez desechadas y después de aproximadamente un año, que comiencen su proceso de degradación, fragmentándose en pedazos cada vez más pequeños, haciendo posible que microorganismos como hongos o bacterias se alimenten del material de la bolsa

convirtiéndolo en agua, biomasa (humus), sales minerales y dióxido de carbono, como el que exhalamos al respirar.

- Los cartones para empaque son biodegradables porque limita las emisiones de dióxido de carbono y petróleo hasta un 60%.
- Los residuos de la compra de materia prima (cajas) fruta arazá, serán recolectados y devueltos a los proveedores para no acumularlas dentro de la empresa.

CAPÍTULO VI

PLAN DE FINANCIAMIENTO

6.1 Horizonte de tiempo del plan financiero

El horizonte del proyecto estimado para AraPulp Cía. Ltda. es de cinco años, de igual manera se señala que dentro del tiempo de horizonte se dan tres ciclos que involucran:

- La etapa inicial o de instalación de la planta en la cual se realiza mayoritariamente las inversiones. (Año Pre operacional)
- La etapa de operación de la empresa, en donde se originan los costos de producción para posteriormente lograr la obtención de ingresos y utilidades, producto de las ventas del producto. (Años operacionales)
- La etapa de recuperación de la inversión y proseguimiento de la actividad financiera en este u otros mercados. (Año post operacionales)

6.2 Plan de Inversión

Para el plan de inversión la empresa se abastece de cada uno de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto que procura la exportación de pulpa de arazá a Valencia – España, se requiere la adquisición de activos fijos para la articulación de la planta productiva del negocio.

6.2.1 Activos fijos

Para poner en marcha el negocio de exportación de pulpa de arazá a Valencia - España, se debe realizar la adquisición de activos fijos que son indispensables para el montaje y funcionamiento de la planta de AraPulp Cía. Ltda., lo que permitirá la posibilidad de financiar el negocio:

Tabla 26: Requerimiento de inversión Inicial

Descripción	Total Anual	Total Anual
Equipo de Computación	\$ 4.625,00	1,63%
Muebles y Enseres	\$ 2.815,00	0,99%
Equipo de Oficina	\$ 2.433,64	0,86%
Maquinarias	\$ 37.522,00	13,25%
Terreno	\$ 40.000,00	14,12%
Vehículo	\$ 15.550,00	5,49%
Construcción	\$ 55.000,00	19,42%
Activos Intangibles	\$ 4.514,50	1,59%
Capital de Operación	120.779,71	42,64%
Total	\$ 283.239,85	100,00%

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

La inversión fija alcanza un monto de \$ 283.239,85, de los cuales construcción corresponde a un 19,42%, terreno representa 14,12%, la cuenta de maquinarias y herramientas 13,25%, muebles y enseres participa con 0,99%, mientras que la cuenta de equipos de oficina representa el 0,86% y equipos de computación tiene un 1,63%.

Tabla 27: Equipos de Computación

Equipo de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Laptop Dell	1	\$ 985,00	\$ 985,00
Impresora multifunción Epson	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Total		\$ 2.120,00	\$ 4.625,00

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 28: Maquinarias y herramientas

Maquinarias y Herramientas			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Despulpadora de fruta (150-200 kg)	1	3.250,00	3.250,00
Selladora de fundas	1	4.827,00	4.827,00
Cámara de frío	2	11.500,00	23.000,00
Etiquetadora	3	1.230,00	3.690,00
Balanza industrial	3	425,00	1.275,00
Tinas de almacenamiento	4	207,50	830,00
Accesorios	1	650,00	650,00
Total		\$ 22.089,50	\$ 37.522,00

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 29: Equipos de Oficina

Equipo de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Calculadora sumadora	2	\$ 9,00	\$ 18,00
Teléfono	4	\$ 20,99	\$ 83,96
Bidones de agua	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Basureros	5	\$ 15,80	\$ 79,00
Acondicionador de Aire 18 BTU	3	\$ 685,00	\$ 2.055,00
Total		\$ 908,47	\$ 2.433,64

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 30: Muebles y enseres

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillas gerenciales	6	\$ 96,00	\$ 576,00
Silla de brazos	12	\$ 18,50	\$ 222,00
Escritorio Master 3 gavetas	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Archivadores	3	\$ 178,00	\$ 534,00
Sillas apilables	10	\$ 15,80	\$ 158,00
Total		\$ 883,30	\$ 2.815,00

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

6.2.2 Activos intangibles

Dentro de la cuenta activos intangibles o diferidos, como honorarios de abogado, cuenta de integración de capital, costo de notaría, capacitación al personal, permisos y demás permisos que requerirá el proyecto, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 31: Activos intangibles

INVERSIONES INTANGIBLES	
Gastos legales y de constitución	Valor
Honorarios Abogado	\$800,00
Cuenta integración de capital	\$400,00
Notario	\$500,00
Publicación en prensa	\$20,00
Permisos municipales	\$100,00
Registro mercantil	\$25,00
Movilización	\$130,00
Capacitación al personal	\$2.500,00
Imprevistos 2%	\$39,50
Total	4.514,50

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

6.2.3 Inversión de capital de trabajo

Las empresas laboran de acuerdo a un ciclo económico mensual, este va desde la compra de materia prima e insumos hasta que se logre recuperar las cuentas por cobrar por las ventas del producto. En la siguiente tabla el capital de operación requerido que incluye los siguientes valores:

Tabla 32: Capital de operación

<i>Descripción</i>	<i>Valor por 4 meses</i>	<i>Valor Anual</i>
Costo materia prima	9.292,80	27.878,40
Mano de Obra Operativa	11.435,31	34.305,93
Gastos Administrativos	33.941,63	101.824,90
Costo de Exportación	16.933,33	50.800,00
Gastos de Publicidad	30.000,00	90.000,00
Total de Egresos	103.266,35	308.717,83
Capital de Trabajo	103.266,35	

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

El desglose del costo de exportación se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 33: Detalle de costos de Exportación

MATRIZ DE EXPORTACIÓN			
<i>Detalle</i>	<i>Valor unitario</i>	<i>Número de Envíos</i>	<i>Valor Anual</i>
Marcas, etiquetas, leyenda o gravados especiales	683,33	4	2.733,32
Embalaje unitario y global de exportación	415	4	1.660,00
Marcas y rótulos de embalaje de exportación	85	4	340,00
Costo financiero por garantía del contenedor	1.850,00	4	7.400,00
Gastos de estiba en contenedor	80	4	320,00
Movilización transporte desde Manta a Guayaquil	550	4	2.200,00
Formularios de exportación, licencias, manifiesto de aduana	150	4	600,00
Agente afianzado	180	4	720,00
Cargue, estiba a manipuleo en muelle/ plataforma o barco	160	4	640,00
Documento y certificados de embarque: conocimiento de embarque y certificado de embarque	80	4	320,00
	4.233,33		16.933,32

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

6.2.4 Inversión requerida

Para la inversión total se consideran todos los activos fijos que son bienes tangibles y que se utilizarán en el proceso de transformación de la materia prima en pulpa. En los activos diferidos se consideró los gastos intangibles como parte de la inversión, los cuales son generados para la realización del proyecto. Al sumar el valor de todos los activos más el capital de operación necesario para el ciclo operativo, se obtiene la inversión requerida inicial para la empresa.

Tabla 34: Inversión requerida

<i>Inversión Inicial</i>	
Activos Fijos	\$ 157.895,64
Activos Diferidos	\$ 4.514,50
Capital de operación	\$ 103.266,35
Total	\$ 265.676,49

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

6.3 Plan de Financiamiento

Las autoras del proyecto forman parte de la empresa como accionistas mayoritarias, no obstante, es necesario la adquisición de un préstamo por parte de una entidad bancaria.

6.3.1 Estrategia de Financiamiento

Para la constitución de la empresa AraPulp Cía. Ltda., el financiamiento se realizará tanto para las accionistas que conforma la empresa y con la obtención de un préstamo en la Corporación Financiera Nacional la cual establece como tasa de interés un 9,35%.

Tabla 35: Estrategia de financiamiento

<i>Financiamiento del Proyecto</i>	
<i>Porcentaje de Apalancamiento</i>	
70,00%	30,00%
<i>Préstamo</i>	<i>Capital Propio</i>
185.973,54	79.702,95
\$ 265.676,49	Préstamo + Capital

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

Los requisitos para el otorgamiento de un Crédito directo en la Corporación Financiera Nacional se sujetan a las siguientes condiciones:

Nombre del Crédito: Progresar – Cambio de la Matriz productiva.

Beneficiario Final: Persona natural o jurídica cuya actividad económica corresponda a las cadenas productivas priorizadas definidas por el Comité Interinstitucional de Cambio de la Matriz Productiva y los productos contemplados por el Ministerio de Coordinación de la Política Económica en los ejes estratégicos (fomento de exportaciones, sustitución de importaciones y generación de valor agregado e innovación).

Porcentaje de Financiamiento:

Proyectos nuevos: hasta el 70% del plan de inversión.

Plazo: Hasta 15 años.

Período de Gracia: Aplica periodo de gracia parcial hasta 24 meses.

6.3.2 Tabla de amortización

Para poner en marcha el proyecto de comercialización de pulpa de Arazá se realizará un préstamo en la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés activa de 9.35% anual, cuyo detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 36: Datos para la tabla de amortización

Préstamo	\$ 185.973,54
Tasa	9,35%
Periodo (Años)	5

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

De acuerdo al porcentaje de interés otorgado por la entidad bancaria, se logra conseguir un pago mensual de \$ 4.020,62 permitiendo la elaboración de la siguiente tabla de amortización del préstamo.

Tabla 37: Tabla de amortización

<i>Período</i>	<i>Pago</i>	<i>Capital</i>	<i>Interés</i>	<i>Saldo</i>
0				\$ 185.973,54
1	\$ 48.247,38	\$ 30.858,86	\$ 17.388,53	\$ 155.114,69
2	\$ 48.247,38	\$ 33.744,16	\$ 14.503,22	\$ 121.370,53
3	\$ 48.247,38	\$ 36.899,24	\$ 11.348,14	\$ 84.471,29
4	\$ 48.247,38	\$ 40.349,32	\$ 7.898,07	\$ 44.121,98
5	\$ 48.247,38	\$ 44.121,98	\$ 4.125,40	\$ 0,00
				<i>Pago mensual</i>
				\$ 4.020,62

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

6.4 Proyecciones de Ingresos Operacionales

La proyección de ingresos operacionales, se resume de la siguiente manera:

6.4.1 Proyección de Ventas (unidades)

Se proyecta la exportación de un contenedor mensual, y se estima que haya un incremento del 5% anual en las ventas. Estos valores están proyectados, de acuerdo a la capacidad productiva de la planta.

Tabla 38: Proyección de Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Envíos de caja al año	13.305,60	13.744,68	14.198,26	14.666,80	15.150,81
Envíos de fundas al año	133.056,00	137.446,85	141.982,59	146.668,02	151.508,06
Precio por empaque de 500gr.	\$37,00	\$38,22	\$39,48	\$40,79	\$42,13
<i>Ingreso por año</i>	<i>\$492.307</i>	<i>\$525.336</i>	<i>\$560.580</i>	<i>\$598.189</i>	<i>\$638.320</i>

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly - Rodríguez Suárez Dennys

De acuerdo a los datos obtenidos en el proyecto se presenta un promedio de ingresos mensuales, aproximados a la realidad de la empresa AraPulp Cía. Ltda., el cual parte de un precio promedio de US\$ 3,70 cada unidad y US\$ 37,00 la caja con 10 unidades; el total de producción diaria es de 504 pulpas de 500gr que se exportarán mensualmente a España para que sea distribuido a los diferentes establecimientos como: Supermercados, comisariatos, restaurantes, cafeterías, entre otros. La producción en la empresa se realiza de lunes a viernes, es decir se labora ocho horas diarias y 22 días al mes, obteniendo una

producción promedio de 13.305 cajas al año, generando un ingreso anual por ventas de US\$ \$492.307.

6.5 Proyecciones de Costos

Los costos operacionales lo conforman: la materia prima directa e indirecta, mano de obra directa e indirecta y gastos indirectos de fabricación, de acuerdo a la conceptualización dada se presenta en la siguiente tabla el detalle de los valores:

6.5.1 Materia prima directa

La materia prima necesaria para producir la pulpa es la fruta del Arazá, se adquirirá a un precio bajo en época de cosecha (febrero, mayo, agosto y noviembre). El producto será directamente comprado a los productores de: Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo.

Tabla 39: Costos de materia prima directa

Producto	Precio/Caja	Precio/libra
Arazá	\$ 22	\$ 0,12

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.5.2 Materia prima indirecta

Se garantiza que el empaque para la conservación de la pulpa será en funda de polietileno de 500g adquiridas en Plastlit (Plásticos del Litoral) a un costo de 0.25 centavos la funda con el diseño impreso. En cuanto a las cajas de empaque de la pulpa, se comprarán en la empresa Cartonera Nacional a un costo de 0.15 centavos, cuyo paquete contiene 10 unidades con un peso aproximado de 5 kilogramos.

Tabla 40: Costos de materia prima indirecta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartón x 10 unidades	1.995,84	2.095,63	2.310,43	2.425,96	2.547,25
Fundas embalaje global de exportación	33.264,00	34.927,20	38.507,24	40.432,60	42.454,23
Etiquetas unitarias	6.652,80	6.985,44	7.701,45	8.086,52	8.490,85
Total	41.912,64	44.008,27	48.519,12	50.945,08	53.492,33

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.5.3 Mano de Obra directa

La mano de obra ha sido proyectada de acuerdo a la inflación del país, y teniendo como base la información ya calculada en el cuarto capítulo de este estudio.

Tabla 41: Costo de mano de obra directa

<i>Cargo</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Obreros	\$ 26.007,00	\$ 27.307,35	\$ 28.672,72	\$ 30.106,35	\$ 31.611,67
Supervisor de producción	\$ 8.298,93	\$ 8.713,88	\$ 9.149,57	\$ 9.607,05	\$ 10.087,40
Total	\$ 36.322,93	\$ 38.039,23	\$ 39.841,29	\$ 41.733,40	\$ 43.720,07

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.5.4 Costos indirectos de fabricación

Tabla 42: Gastos de servicios básicos

<i>Gastos Básicos</i>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Energía eléctrica	85,00	1.020,00
Agua Potable	45,00	540,00
Teléfono	35,00	420,00
Seguro (maquinarias)	1.876,10	22.513,20
Internet	50,00	600,00
Total	2.091,10	25.093,20

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.5.5 Proyección de Gastos Operacionales

Los gastos operacionales corresponden a los gastos administrativos y los gastos de venta.

6.5.5.1 Gastos administrativos

A continuación, se detalla en la siguiente tabla los gastos administrativos considerando la inflación del país y la información ya calculada en el cuarto capítulo del presente proyecto.

Tabla 43: Gastos Administrativos proyectados

<i>Cargo</i>	<i>Gastos Administrativos</i>				
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Gerente	\$ 19.861,60	\$ 20.854,68	\$ 21.897,41	\$ 22.992,28	\$ 24.141,90
Secretaria	\$ 10.814,25	\$ 11.354,96	\$ 11.922,71	\$ 12.518,85	\$ 13.144,79
Contadora	\$ 14.989,95	\$ 15.739,45	\$ 16.526,42	\$ 17.352,74	\$ 18.220,38
Vendedor	\$ 12.902,10	\$ 13.547,21	\$ 14.224,57	\$ 14.935,79	\$ 15.682,58
Guardia	\$ 10.814,25	\$ 11.354,96	\$ 11.922,71	\$ 12.518,85	\$ 13.144,79
Bodegueros	\$ 21.628,50	\$ 22.709,93	\$ 23.845,42	\$ 25.037,69	\$ 26.289,58
Chofer/mensajero	\$ 10.814,25	\$ 11.354,96	\$ 11.922,71	\$ 12.518,85	\$ 13.144,79
Total	\$ 101.824,90	\$ 106.916,15	\$ 112.261,95	\$ 117.875,05	\$ 123.768,80

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.5.5.2 Gastos de ventas

Para promocionar y dar a conocer el producto ofertado se realizarán varias campañas publicitarias con el fin de lograr la debida aceptación y reconocimiento por parte de los posibles consumidores. Entre los cuales se puede mencionar la contratación de distintos espacios publicitarios en revistas y diarios de mayor circulación en la ciudad de Manta, así mismo el mantenimiento a la página web de la empresa.

Tabla 44: Gastos de Ventas

Gasto de Publicidad y Ferias	
Detalle	Valor Mensual
Publicidad en exteriores	200,00
Ferías	3.500,00
Gastos varios (página web, hosting)	3.800,00
TOTAL	7.500,00

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.6 Depreciación

El valor de desecho es la cantidad neta significativa, en la que fundamentalmente se estima puede realizarse una unidad de activo fijo tangible al término de su vida útil. Representa por consiguiente el valor neto estimado del monto recuperable de la inversión original, expresado en unidades de poder adquisitivo a la fecha en que se elaboran los estados financieros correspondientes:

Tabla 45: Gastos de Depreciación

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Desecho
Muebles y Enseres	253,35	253,35	253,35	253,35	253,35	1.548,25
Equipo de Computación	1.156,25	1.156,25	1.156,25			1.156,25
Equipo de Oficina	206,86	206,86	206,86	206,86	206,86	1.399,34
Maquinarias	2.626,54	2.626,54	2.626,54	2.626,54	2.626,54	24.389,30
Construcción (edificio)	1.925,00	1.925,00	1.925,00	1.925,00	1.925,00	26.125,00
Vehículos	2.015,00	2.015,00	2.015,00	2.015,00	2.015,00	5.425,00
Inversión Intangible	902,90	902,90	902,90	902,90	902,90	-
Depreciación Anual	4.243,00	4.243,00	4.243,00	3.086,75	3.086,75	60.043,14

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.7 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

El estado de pérdidas y ganancias se considera el balance de mayor importancia para determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio:

Tabla 46: Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Resultado Integral						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$492.307,20	\$525.335,60	\$560.579,84	\$598.188,58	\$638.320,45
Costos de producción		\$27.878,40	\$28.714,75	\$29.576,19	\$30.463,48	\$31.377,38
Margen bruto		\$464.428,80	\$496.620,85	\$531.003,64	\$567.725,10	\$606.943,07
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos		\$136.130,83	\$139.942,49	\$143.860,88	\$147.888,99	\$152.029,88
Depreciación		\$4.243,00	\$4.361,80	\$4.483,93	\$4.609,48	\$4.738,55
Gastos de Oficinas		\$1.437,60	\$1.477,85	\$1.519,23	\$1.561,77	\$1.605,50
Gastos Básicos		\$25.093,20	\$25.795,81	\$26.518,09	\$27.260,60	\$28.023,90
Gastos Varios		\$12.522,00	\$12.872,62	\$13.233,05	\$13.603,57	\$13.984,47
Gasto de Exportación		\$50.800,00	\$51.816,00	\$52.852,32	\$53.909,37	\$54.987,55
Gasto de Publicidad		\$7.500,00	\$7.710,00	\$7.925,88	\$8.147,80	\$8.375,94
Gasto de Arriendo		\$45.000,00	\$46.260,00	\$47.555,28	\$48.886,83	\$50.255,66
Total Gastos Operativos		\$282.726,63	\$290.236,58	\$297.948,67	\$305.868,42	\$314.001,46
Utilidad Operacional		\$181.702,17	\$206.384,27	\$233.054,97	\$261.856,68	\$292.941,61
Gastos Financieros						
Intereses sobre préstamos		\$17.388,53	\$14.503,22	\$11.348,14	\$7.898,07	\$4.125,40
Utilidad antes de Partcip. e Impto.		\$164.313,64	\$191.881,05	\$221.706,83	\$253.958,62	\$288.816,21
15% Participación de Trabajadores		\$24.647,05	\$28.782,16	\$33.256,02	\$38.093,79	\$43.322,43
Utilidad antes de Impuestos		\$139.666,60	\$163.098,89	\$188.450,80	\$215.864,82	\$245.493,78
Impuesto a la Renta (22%)		\$30.726,65	\$35.881,76	\$41.459,18	\$47.490,26	\$54.008,63
Utilidad Neta		\$108.939,95	\$127.217,13	\$146.991,63	\$168.374,56	\$191.485,14

Con los datos obtenidos hasta el momento, permiten presentar el estado de pérdidas y ganancias con el fin de conocer la utilidad neta de la empresa AraPulp Cía. Ltda., durante los años de vida útil del proyecto, la empresa estima a través de este estado, utilidad neta durante los 5 años proyectados, para lo cual se ha detallado mediante la tabla anterior presentada como estarían distribuidas las diversas cuentas involucradas.

6.8 Flujo de fondos proyectado

Incluye los ingresos por ventas, los egresos de efectivos, la participación de los empleados, el impuesto a la renta, depreciaciones y amortizaciones, con el cual se generan los flujos netos del proyecto y aplicando la tasa de descuento obtenida como es la TMAR, cuyos valores permiten calcular y analizar el VAN y de la TIR.

Tabla 47: Flujo de fondos proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		108.939,95	127.217,13	146.991,63	168.374,56	191.485,14
Depreciación y amortización intangible		4.514,50	4.514,50	4.514,50	4.514,50	4.514,50
Amortización de la deuda		\$ 30.858,86	\$ 33.744,16	\$ 36.899,24	\$ 40.349,32	\$ 44.121,98
Flujo del inversionista		\$ 82.595,59	\$ 97.987,48	\$ 114.606,89	\$ 132.539,75	\$ 151.877,67
(-) Inversión Inicial	79.702,95					
(-) Préstamo	185.973,54					
Valor de desecho						\$ 60.043,14
Flujo Total	(265.676,49)	\$ 82.595,59	\$ 97.987,48	\$ 114.606,89	\$ 132.539,75	\$ 211.920,81

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.9 Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAYBACK)

Es indispensable en todo proyecto realizar la Evaluación Financiera, describen los costos y beneficios futuros durante la etapa de operación para determinar la rentabilidad de un proyecto. El propósito principal de la Evaluación Financiera es comprobar la conveniencia de emprender en el negocio. Las inversiones propuestas con base en los indicadores financieros TIR, VAN, recuperación de la inversión, se determinan mediante la siguiente ecuación financiera:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

F = Flujos de caja

n = Número de años

P = VAN parcial anual

i = TIR o tasa de descuento

6.9.1 Cálculo del WACC

Los datos para el cálculo del WACC, que se utilizará para en lo posterior descontar los flujos de caja futuros a la hora de la evaluación financiera del proyecto.

Tabla 48: Datos para calcular el WACC

Prima Riesgo País	5,00
Tasa sin Riesgo	5
Inflación Anual	4
TMAR del Accionista	14,00%

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 49: Cálculo del WACC

WACC = CPPC	
TMAR Accionista	14,00%
W_e	30,00%
W_d	70,00%
i	9,35%
T_i	33,70%
WACC	8,54%

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.9.2 Valor Actual Neto

El valor presente neto representa la suma de los flujos de efectivo descontados en el presente, menos la inversión inicial, si el resultado de esta operación es igual o superior a cero el proyecto es factible de ejecutarse. En base a este concepto, el procedimiento para calcular VAN, dentro de este proyecto queda de la siguiente manera.

Tabla 50: Valor Actual Neto (VAN)

PERÍODOS	FLUJO NETO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FLUJO ACTUALIZADO
0	\$ (265.676,49)	1,00000	(265.676,49)
1	\$ 82.324,09	0,91449	75.284,95
2	\$ 97.834,78	0,83630	81.819,29
3	\$ 114.576,32	0,76479	87.627,12
4	\$ 132.634,73	0,69940	92.764,56
5	\$ 212.144,86	0,63960	135.687,11
VAN UTILIZANDO LA FUNCIÓN FINANCIERA DE EXCEL:			207.506,53

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.9.3 PayBack

El plazo real de recuperación de la inversión o Payback (PRR), es el tiempo que se demora exactamente la empresa en recuperar la inversión inicial, en base a los flujos netos de caja actualizados que genere el proyecto, aplicando este cálculo se obtiene que la recuperación de la cantidad invertida sea en los próximos 5 años a partir de la iniciación del negocio:

Tabla 51: Cálculo del PayBack

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	265.676,49	82.324,09	97.834,78	114.576,32	132.634,73	212.144,86
Flujo de Efectivo Descontado	265.676,49	75.847,24	83.046,05	89.605,24	95.567,15	140.830,50
<i>Flujo de Efectivo Dscutado. Acumulado</i>	265.676,49	341.523,73	424.569,78	514.175,02	609.742,17	750.572,67

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

6.9.4 Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo del TIR se procede a calcular el valor actual neto con una tasa superior e inferior para luego intercalar los resultados:

Tabla 52: Tasa Interna de Retorno

PERÍODOS	FLUJO	FACTOR DE	FLUJO
	NETO	ACTUALIZACIÓN	ACTUALIZADO
0	(265.676,49)	1,00000	(265.676,49)
1	\$ 82.324,09	0,75829	62.425,35
2	\$ 97.834,78	0,57500	56.255,02
3	\$ 114.576,32	0,43602	49.957,07
4	\$ 132.634,73	0,33063	43.852,40
5	\$ 212.144,86	0,25071	53.186,65
CÁLCULO DE LA TIR USANDO LA FUNCIÓN FINANCIERA DE EXCEL:			31,88%

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 53: Comprobación de la TIR

0	1	2	3	4	5
(265.676,49)	82.324,09	97.834,78	114.576,32	132.634,73	212.144,86
1,00000	0,75829	0,57500	0,43602	0,33063	0,25071
(265.676,49)	62.425,35	56.255,02	49.957,07	43.852,40	53.186,65

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

A través del análisis financiero se determinó que la tasa TIR es 31,88% superior a la Tasa de descuento del 9,35%, mientras que el VAN es igual a \$ 207.506,53 obteniéndose un periodo de recuperación de la inversión de 3 años, indicadores que evidenciaron la factibilidad de la propuesta.

6.9.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se determina a través de la gráfica que lleva el mismo nombre, la cual forma parte del análisis para determinar el punto donde el negocio no gana ni pierde, para esto se deben considerar los costos fijos y variables. Para el cálculo del punto de equilibrio, se necesitan los siguientes datos:

Tabla 54: Datos para Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	
Ingresos	492.307,20
Costos Fijos	282.726,63
Costos Variables	110.347,30
Cantidad en Cajas Vendidas	13.305,60
Precio	37,00

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 55: Punto de Equilibrio - Cantidad

Punto de Equilibrio Cantidad	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	282.726,63
Costo Variable	8,29
Precio	37,00
P.E.Q	9.848,80

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

Tabla 56: Punto de Equilibrio - Dólares

Punto de Equilibrio \$	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	282.726,63
Costo Variable	12,24
Precio	37,00
P.E	422.525,73

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

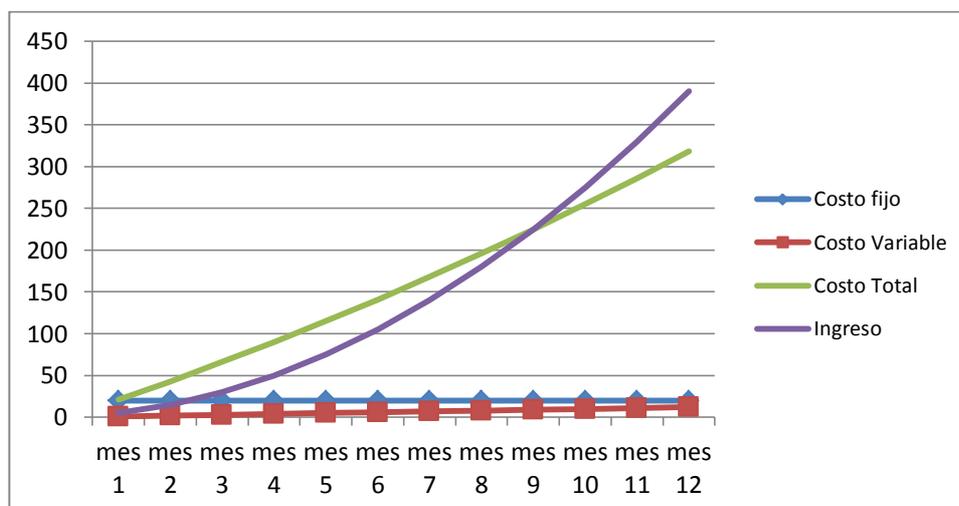


Figura 18: Gráfica del Punto de Equilibrio

Elaborado por: Jácome Salcedo Nataly – Rodríguez Suárez Dennys

Se concluye, que el necesario de la venta de 13.305,60 cajas de pulpa de arazá, en el primer año de operaciones para obtener un punto de equilibrio, esto equivale a \$ 422.525,73.

La gráfica permite determinar que cuando la empresa AraPulp realice la exportación de 105.431,04 Kg. de pulpa de arazá, tendrá una recuperación de los costos en la inversión para la producción, es decir que se debe elaborar esta cantidad para recuperar lo invertido y comenzar a obtener ingresos.

6.10 Análisis de sensibilidad y/o escenarios

El análisis de sensibilidad del VAN determina hasta donde puede modificarse el valor de una variable para que el proyecto siga siendo rentable. Si en la evaluación del proyecto se consumó que el escenario proyectado como más probable era una VAN positivo, es posible preguntarse hasta donde puede bajar el precio o caer la cantidad demandada para que ese VAN positivo se haga cero, lo que refleja que se recupera la inversión.

Es importante determinar el escenario más propicio para desarrollar el negocio, por lo que un análisis de sensibilidad permite medir cuan sensible es el proyecto ante cambios en uno o más parámetros decisorios y como se modifican los principales indicadores de rentabilidad. Para el proyecto de exportación de la pulpa de Arazá al mercado de Valencia – España, se escogió las variables de número de unidades vendidas y gastos administrativos porque se consideran las de mayor importancia, y ante una disminución o incremento de las variables indicadas, se obtendría un efecto trascendental en los resultados finales de este estudio.

6.11 Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación financiera del proyecto, se concluye que el proyecto es rentable en virtud de los siguientes resultados:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo}} = \frac{\$ 103.266,35}{\$185.973,54} = 0,56\%$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\$ 108.939,95}{\$ 79.702,95} = 1,37\%$$

$$\text{Rendimiento sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} = \frac{\$ 108.939,95}{\$ 265.676,49} = 0,41\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\$ 464.428,80}{\$ 492.307,20} = 0,94\%$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$ 108.939,95}{\$ 492.307,20} = 0,22\%$$

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El objetivo general planteado fue: “Diseñar un modelo de negocio para la exportación de la pulpa de frutas (arazá – Eugenia Stipitata) hacia el mercado de Valencia España, como aporte al cambio de la matriz productiva periodo 2017”, el mismo que se cumple.

- Se logró diseñar el modelo de negocios a través del modelo CANVAS, que permite tener una visión rápida del negocio que operará para la empresa AraPulp Cía. Ltda., lo que amplía a su vez las oportunidades del proyecto, hasta generar un enfoque sistémico que darán a los inversionistas una idea del funcionamiento y rentabilidad del negocio.
- Se consiguió analizar el entorno de negocios en el cual operará la empresa AraPulp Cía. Ltda, determinando que Valencia - España es un mercado consumidor de las frutas y vegetales conservados sobre todo por la variedad de productos naturales y vegetales envasados y listos para consumir, esto se demuestra en la cantidad de importaciones que realiza este país en diferentes mercados, por lo que al darle un valor agregado al producto ofertado que brindará a los consumidores la oportunidad de conocer el producto que se exportará hacia ese país.
- Se realizó un estudio de mercado utilizando instrumentos investigativos, identificándose la demanda potencial insatisfecha de pulpa de arazá, a través de este proyecto se cubrirá al menos el 11,41% en el año 2017, esto es el equivalente a exportar una cantidad de aproximadamente 105,43 toneladas o 13.305 cajas en el año, correspondiente a 133.056 empaques de pulpa de arazá de 500 gramos. La elaboración del producto estará limitada por el porcentaje de ocupación de la capacidad de la planta.

- Se desarrolló un estudio técnico y organizacional para que la empresa AraPulp Cía. Ltda. funcionará en el sector de San Juan de la parroquia Manta provincia de Manabí, determinándose los recursos requeridos para cubrir las necesidades de infraestructura y producción.
- Se desarrolló el estudio financiero del proyecto, para lo cual se determinó se necesita una inversión inicial de \$ 265.676,49; los cuales serán financiados en un 30% por las accionistas, las autoras del proyecto, es decir, \$ 79.702,95 y el 70% equivalentes a \$ 185.973,54 restante por un préstamo bancario a una tasa mensual del 9,35%, la empresa demuestra según los indicadores de evaluación financiera un VAN positivo, con una TIR del 31,88% y el Payback determina que la recuperación se la logra recuperar al tercer año de operación, esto demuestra que el proyecto de acuerdo a las utilidades ganadas en cada año de operación y a los indicadores de rentabilidad ya descritos es viable, por lo que la empresa puede operar para realizar exportaciones del producto descrito hacia el mercado de Valencia España.

De lo expuesto la conclusión final es la factibilidad del proyecto, puesto que los resultados en el VAN y TIR demuestran que la pulpa de arazá dará la utilidad esperada a la empresa AraPulp Cía. Ltda., constituyéndolo en un negocio lucrativo y rentable aportando de esta manera al desarrollo de las exportaciones en el país.

7.2 RECOMENDACIONES

Terminado el proyecto se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que la empresa implemente el modelo de negocios propuesto en la empresa con la finalidad de poder identificar de forma rápida y efectiva los beneficios del negocio.
- Es importante que la empresa AraPulp Cía. Ltda. Asegure buenas relaciones con todos los integrantes de la cadena de distribución en España, ya al ejecutarse el proyecto adecuadamente, se podrá expandir hacia otros distribuidores comerciales y mercados de España; así mismo, se debe estar pendiente de los cambios que pudieran presentarse en el mercado interno o cambios legales para exportar hacia el mercado destino.
- Se recomienda que otras empresas o instituciones del estado aprovechen la oportunidad de la cosecha de arazá para la producción de bienes con valor agregado, aplicando maquinarias y técnicas de conservación adecuados para la exportación de la fruta de arazá hacia otros mercados que contribuyan y generen desarrollo al sector de la industria y economía del país.
- Se sugiere incentivar a los inversionistas y emprendedores para la ejecución del modelo de negocios que tiene como fin la exportación de la pulpa de arazá a Valencia y otros mercados. Así mismo, el gerente general de la empresa deberá realizar evaluaciones periódicas a los departamentos, con el fin de sugerir a los accionistas adecuaciones que aporten al desarrollo de la empresa.
- La factibilidad económica del proyecto para la exportación de pulpa de arazá hacia Valencia – España, debe incentivar a los inversionistas para la ejecución del negocio que beneficia con fuentes de trabajo directo e indirecto a la ciudad y el país. Finalmente, se recomienda que este proyecto sirva como guía para los futuros exportadores del país como un documento guía que les permita observar el procedimiento de exportación.

BIBLIOGRAFÍA

- 50Minutos.es. (2016). *El Marketing Mix*. España. Recuperado el 15 de junio de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=VWTyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Aduana del Ecuador. (27 de marzo de 2017). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/REGLAMENTO-LIBRO-V-COPCI-REFORMA-27-03-2017.pdf>
- Al-Debei, M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, 1-11.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción*. España: ESIC.
- Centro de Comercio Internacional. (2017). *TRADE MAP*. Recuperado el 19 de junio de 2017, de <http://www.trademap.org>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529-555. Recuperado el 24 de agosto de 2017
- DATOSMACRO. (2016). España: Economía y demografía. España. Recuperado el 08 de septiembre de 2017, de <https://www.datosmacro.com/paises/espana>
- Economía Digital. (30 de noviembre de 2016). España, ¿potencia tecnológica? *Economía digital*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016, de <http://www.expansion.com/economia-digital/2016/11/30/583da01a46163fdd438b4580.html>

- Export Enterprises. (agosto de 2017). España: Política y Economía. España. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Macías, E. (2014). Plan de negocios de pulpa de arazá al mercado mexicano. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/2225/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-65.pdf>.
- Márquea, J. (2010). Innovation in Business Model: Osterwalder's Methodology in Practice. *MBA EAFIT*, 18.
- Montpard, B. (2010). *Innovar la gestión*. USA: Hamilton Wright Mabie.
- Morla, R. (marzo de 2015). La situación política-económica-social de España. España. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de <https://elebe-es.blogspot.com/2014/03/la-situacion-politica-economica-social.html>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research.*, 58, 726-735. Recuperado el 05 de septiembre de 2017
- OCDE. (marzo de 2017). Estudios económicos de la OCDE. *OCDE*, 58. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-espana.htm
- Oficina de Información diplomática Ficha país. (julio de 2017). Ecuador. Ecuador. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Ecuador_FICHA%20PAIS.pdf

- Okkonen, L., & Suhonen, N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy*, 38, 3443-3452.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocios*. España: Grupo Planeta.
- PROECUADOR. (2015). Ficha Técnica de España . *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones* , 5.
- Público. (04 de abril de 2017). *Público Display Conectors, SL*. Recuperado el 13 de septiembre de 2017, de <http://www.publico.es/sociedad/espana-pierde-poblacion.html>
- SENAE. (Abril de 2017). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Recuperado el 05 de 2017, de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action
- Valenzuela, E. (2012). Desarrollo de un plan de negocios de exportación de pulpa de arazá. Quito, Ecuador. Quito, Ecuador: Universidad de las Américas. Recuperado el 01 de agosto de 2017, de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/3714>.
- Wikstrom, K., Artto, K., Kujala, J., & Soderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management.*, 28, 832-841.