

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**FACULTAD DE ECONOMIA
CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE RODAJAS
DE PIÑA EN ALMIBAR“**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Alonso Barreto Johnny Florencio

Rueda Mendoza Ana Dolores

DIRECTOR: EC. MAYRA PARRAGA

Manta, mayo de 2015

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	Johnny Florencio	
APELLIDOS:	Alonso Barreto	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	20 de julio del 1989	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	131204690-5	
ESTADO CIVIL:	Soltero	
TELÉFONOS:	993368930	
CORREO ELECTRÓNICO:	johnalonso_10@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Montecristi	
DIRECCIÓN DE DOMICILIO:	Cdla. La Paola manzana PK villa 5	
TÍTULOS ACADÉMICOS:	Colegio "Juan Montalvo"	
SEMINARIOS	Curso de inglés en la "Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí"	
	I Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales	
	II Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales: Perspectivas del Ecuador en sus Relaciones Económicas y su Impacto en las inversiones y el Comercio Exterior.	
	III Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales: Realidades y Perspectivas del Puerto Internacional de Manta.	
	Tramitología de Exportación e Importación. "FEDEXPOR"	
	IV Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales: Puertos, Aduanas, e Incoterms.	
	Curso de gestión de riesgo Básico.	
ESTUDIOS ACTUALES:	Egresado Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí	
COMPETENCIAS LABORALES:	Trabajo en equipo, actitud de servicio al cliente, emprendimiento, responsabilidad, conocimientos básicos de contabilidad y trámites aduaneros.	
EXPERIENCIA LABORAL:	Supervisor de facturación y recaudación en Systray S.A.	
	Pasante en la Empresa Probrisa departamento de Comercio Exterior	
	Asistente de Recursos Humanos en la Empresa Probrisa	
ACTIVIDADES ACTUALES:	Asistente de Recursos Humanos en la Empresa Probrisa	
INTENCIONALIDAD E INTERÉS CON LA TESIS DE GRADO:	Establecer los procesos y procedimientos concretos de acción para emprender con	

IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	Ana Dolores	
APELLIDOS:	Rueda Mendoza	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	26 de julio del 1989	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1312420456	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELÉFONOS:	979187411	
CORREO ELECTRÓNICO:	any_86rm@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Montecristi	
DIRECCIÓN DE DOMICILIO:	Cdla. Monterrey Calle San Patricio	
TÍTULOS ACADÉMICOS:	Colegio Tecnico Fisco Misional "Juan XXIII"	
SEMINARIOS	Curso de ingles en la "Universidad Laica Eloy Alfaro Manabí"	
	I Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales	
	II Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales: Perspectivas del Ecuador en sus Relaciones Económicas y su Impacto en las inversiones y el Comercio Exterior.	
	III Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales: Realidades y Perspectivas del Puerto Internacional de Manta.	
	Tramitología de Exportación e Importación. "FEDEXPOR"	
	IV Encuentro Nacional de Estudiantes de Comercio Exterior y Negocios Internacionales: Puertos, Aduanas, e Incoterms.	
	Tramites de Exportacion e Importacion "SENAE"	
ESTUDIOS ACTUALES:	Egresada Universidad Laica Eloy Alfaro Manabi	
COMPETENCIAS LABORALES:	Trabajo en equipo, actitud de servicio al cliente, emprendimiento, responsabilidad, conocimientos básicos de contabilidad y trámites aduaneros.	
EXPERIENCIA LABORAL:	Ventas en comercial Rueda	
	Pasante en la Empresa Ocean Fish S.A. departamento de Comercio Exterior	
ACTIVIDADES ACTUALES:	Estudiante	
INTENCIONALIDAD E INTERÉS CON LA TESIS DE GRADO:	Establecer los procesos y procedimientos concretos de acción para emprender con	

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ____ días del mes de _____ del año _____, a las _____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender sus Tesis de Grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE RODAJAS DE PIÑAS EN ALMIBAR” para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES al estudiante:

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Tesis de Grado ____ /10 (_____ sobre diez).
- Nota de Defensa de Tesis de Grado ____ /10 (_____ sobre diez).
- Nota Final Promedio de Tesis de Grado ____ /10 (_____ sobre diez).

Para constancia de lo actuado firman:

PROFESOR MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO DEL TRIBUNAL 3
TRIBUNAL

SECRETARIA DE LA FACULTAD
SECRETARIO GENERAL DEL

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ____ días del mes de _____ del año _____, a las _____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender sus Tesis de Grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE RODAJAS DE PIÑAS EN ALMIBAR” para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES al estudiante:

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Tesis de Grado ____ /10 (_____ sobre diez).
- Nota de Defensa de Tesis de Grado ____ /10 (_____ sobre diez).
- Nota Final Promedio de Tesis de Grado ____ /10 (_____ sobre diez).

Para constancia de lo actuado firman:

PROFESOR MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

DECANO DE LA FACULTAD
PRESIDENTE TRIBUNAL DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO DEL TRIBUNAL 3
TRIBUNAL

SECRETARIA DE LA FACULTAD
SECRETARIO GENERAL DEL

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 los señores:

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: _____

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado.

<i>NOMBRE</i>	<i>FUNCIÓN</i>	<i>FIRMA</i>
	Director	
	Profesor Miembro 1	
	Profesor Miembro 2	
	Profesor Miembro 3	

DECANO DE LA FACULTAD

DECLARACIÓN

Nosotros, **Johnny Florencio Alonso Barreto y Ana Dolores Rueda Mendoza**, 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 hemos 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.

Egdo. Johnny Florencio Alonso Barreto

Egda. Ana Dolores Rueda Mendoza

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “***PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE RODAJAS DE PIÑAS EN ALMIBAR***”, ha sido desarrollado por los egresados, **Johnny Florencio Alonso Barreto y Ana Dolores Rueda Mendoza**, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No._____ del _____. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento. **(Titulo, nombres y apellidos) DIRECTOR DEL PROYECTO**

DIRECTOR DEL PROYECTO

DEDICATORIA

A DIOS, por ser el mejor amigo, guía y arquitecto de mi vida.

A MIS PADRES, Florencio Alonso y Leida Barreto, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora, los amo con mi vida.

A MI HERMANA, Liseth Alonso por estar siempre presente acompañándome para poderme realizar, y en especial a mi sobrino Alessandro quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad, a mi amor Ana Rueda por siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon su tiempo y apoyarme, porque gracias a ese apoyo constante y amor incondicional hoy cumplimos juntos uno de tantas metas.

Johnny Alonso Barreto

DEDICATORIA

A DIOS, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, y darme salud para lograr mis objetivos.

A MIS PADRES, Felix Rueda y Keyla Mendoza, por haberme educado con cariño y abnegación, y brindarme su apoyo en cada etapa de mi vida y en especial para culminar mi carrera profesional, y por todo el amor que siempre me han dedicado.

¡Gracias por darme la vida, los llevare eternamente en mi corazón!

A MIS HERMANOS, Carlos, Luis y Fabiola que con sus ejemplos han guiado mi sendero estudiantil y por estar en cada uno de los momentos más difíciles que me ha plantado la vida y en especial a mi sobrino José Mathias por ser mi inspiración a mi compañero y gran amor Johnny Alonso por brindarme su apoyo incondicional dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante, por ser parte importante en el logro de nuestra meta profesional.

Ana Rueda Mendoza

AGRADECIMIENTO

El ser humano como parte de la creación divina formado por Dios, debe en todo momento reflexionar para hacer conciencia de las acciones que cada uno de nosotros asume mientras tengamos el privilegio de la vida que nos ha dado; por eso y muchas razones queremos agradecer a Dios, nuestro supremo creador por darnos la vida; y todo lo que hemos alcanzado.

“En nuestras vidas debemos considerar una escalera muy alta. Los padres de uno, están en algún escalón de la misma, nosotros partimos de ese escalón hacia la vida. Y eso, es lo que debemos de agradecerles, porque supieron guiarnos desde nuestra niñez hasta ahora que alcanzamos una madurez, que nos lleva a reconocer con firmeza los valores que nos inculcaron para amar el estudio como fuente de superación intelectual. ¡Gracias queridos padres!

A nuestra Tutora Ec. Mayra Parraga, por sus conocimientos impartidos, asesoría para poder culminar con éxito este trabajo.

A los miembros del Tribunal, por su paciencia y asesoramiento durante la realización de esta tesis.

A nuestros docentes de la Carrera por ayudarnos a desarrollar hábitos de estudios en todos los niveles de formación académica.

Tabla de Contenido

CERTIFICACIÓN	viii
DEDICATORIA	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
Tabla de Contenido	xii
Índice de Tabla	xvii
Índice de Ilustración	xix
Introducción	21
Resumen Ejecutivo	22
1. Capítulo 1: Generalidades	24
1.1. Introducción	24
1.2. Plan de proyecto.....	24
1.2.1. Tema:	24
1.2.2. Planteamiento del problema	25
1.2.3. Objetivos de la Investigación	26
1.2.3.1. Objetivo general	26
1.2.3.2. Objetivos específicos.....	27
1.2.4. Marco Teórico	27
2. Capítulo 2: Plan Estratégico:	30
2.1. Objetivo del capítulo.....	30
2.2. Análisis Estratégico	30
2.2.1. Análisis del macro-entorno (Chile)	30
2.2.1.1. Macro-ambiente del negocio	30
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	30
2.2.1.1.2. Factores demográficos.....	31
2.2.1.1.3. Condiciones económicas	32
2.2.1.2. Microambiente interno (Ecuador)	35
2.2.1.3. Factor social, cultural, etc.....	36

2.2.1.4.	Balanza comercial Ecuador – Chile	37
2.2.2.	Análisis de la Industria	38
2.2.2.1.	Antecedentes generales y evolución de la industria	38
2.2.2.2.	Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.....	39
2.2.2.3.	Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias..	40
2.2.2.4.	Dimensionamiento de la oferta actual y potencial	40
2.2.2.5.	Síntesis de oportunidades y amenazas.....	45
2.2.2.6.	Síntesis de fortalezas y debilidades	46
2.2.3.	Análisis de capacidades estratégicas	47
2.2.3.1.	Recursos tangibles: financieros, tecnológicos, físicos, etc.....	47
2.2.3.2.	Recursos intangibles: humanos, innovación y creatividad, reputación, etc. 88	
2.2.3.3.	Capacidades organizacionales: servicio al cliente, comercialización, capacidad ejecutiva, etc.....	48
2.2.4.	Análisis FODA	49
2.2.4.1.	Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas) y Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)	49
2.3.	Planteamiento Estratégico.....	51
2.3.1.	Visión y Misión	51
2.3.1.1.	Visión	51
2.3.1.2.	Misión.....	51
2.3.2.	Objetivos Estratégicos	51
2.3.2.1.	Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad.....	51
2.3.2.2.	No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.	51
2.3.2.3.	Estrategias	51
2.3.2.4.	Cartera de productos.....	52
2.3.2.5.	Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor	54
2.3.2.6.	Estrategias de Crecimiento.....	54
2.3.2.7.	Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)	55
2.3.2.8.	Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción	
	55	
2.4.	Sistema de Valores.....	55

2.4.1.	Valores finales	55
2.4.2.	Valores operacionales.....	56
3.	Capítulo 3. Plan Comercial.....	58
3.1.	Objetivos del capitulo	58
3.2.	Análisis del mercado de referencia	58
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado	59
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	59
3.2.3.	Identificación y análisis de la competencia directa	59
3.2.4.	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	60
3.2.5.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	60
3.2.6.	Demanda que atenderá el proyecto.....	60
3.3.	Plan Comercial.....	61
3.3.1.	Objetivos del plan comercial	61
3.3.2.	Público objetivo.....	61
3.3.3.	Mix de Marketing	62
3.3.3.1.	Auditoria y estrategia de producto	62
3.3.3.2.	Auditoria y estrategia de precio.....	64
3.3.3.3.	Auditoria y Estrategia de Distribución	67
3.3.3.4.	Auditoria y Estrategia de Promoción	74
4.	Capítulo 4: Plan Técnico-Organizacional	77
4.1.	Objetivos del capitulo	77
4.2.	Plan técnico.....	77
4.2.1.	Capacidad de producción.....	77
4.2.2.	Plan de producción	77
4.2.3.	Localización.....	77
4.2.4.	Proceso productivo/operacional	77
4.2.5.	Distribución instalaciones (layout).....	79
4.2.6.	Plan de abastecimiento de materia primas.....	81

4.2.7.	Plan de abastecimiento de insumos	81
4.2.8.	Plan de abastecimiento de mano de obra.....	82
4.2.9.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción	82
4.3.	Plan Organizacional	83
4.3.1.	Datos generales de la empresa.....	83
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones	83
4.3.3.	Arquitectura organizacional: organigrama	84
4.3.4.	Distribución de funciones y responsabilidades	84
4.3.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	86
4.3.6.	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	86
4.3.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa	86
4.3.8.	Plan de implementación.....	86
4.3.9.	Plan de acción de corto plazo	88
4.3.10.	Puesta en marcha	88
4.3.11.	Plan de Salida.....	88
5.	Capítulo 5: Plan Financiero.....	90
5.1.	Objetivo del Capitulo.....	90
5.2.	Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)	90
5.2.1.	Plan de Inversión	90
5.2.1.1.	Inversiones en activos fijos	90
5.2.1.2.	Inversiones en activos diferidos e intangibles.....	92
5.2.1.3.	Inversiones en capital de operación.....	93
5.2.1.4.	Flujo de depreciaciones de activos fijos y activos diferidos e intangibles ..	93
5.3.	Plan de Financiamiento.....	95
5.3.1.	Estrategia de financiamiento	95
5.3.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)	95
5.3.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)	95
5.4.	Proyecciones de Ingresos Operacionales	96

5.4.1.	Proyección de las ventas (unidades).....	96
5.4.2.	Proyección de los precios	97
5.4.3.	Proyección de los ingresos	97
5.5.	Proyecciones de costos y gastos operacionales	97
5.5.1.	Proyección de costos operacionales	97
5.5.1.1.	Materia prima directa	97
5.5.1.2.	Mano de obra directa.....	97
5.5.1.3.	Gastos indirectos de fabricación.....	98
5.5.2.	Proyección de gastos operacionales	99
5.5.2.1.	Gastos administrativos	99
5.5.2.2.	Gastos de marketing y ventas.....	100
5.6.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.....	100
5.7.	Flujos de Fondos del Proyecto.....	101
5.8.	Evaluación Financiera del proyecto.....	102
5.8.1.	VAN y TIR.....	102
5.8.2.	PAY BACK.....	102
5.8.3.	Punto de Equilibrio.....	102
5.8.4.	Ratios Financieros	103
5.9.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.....	103
	Conclusiones.....	104
	Recomendaciones.....	105
	Bibliografía.....	106
	Anexos: Documentación de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros.	107

Índice de Tabla

Tabla 1: Población de Chile año 2013	31
Tabla 2: Principales productos exportados por Ecuador e importados por Chile.	32
Tabla 3: Principales países exportadores de piña a Chile	33
Tabla 4: Datos demográficos, financieros y económicos de Chile	35
Tabla 5: Listado de empresas ecuatorianas exportadores de piña	40
Tabla 6: Datos para generar la proyección	41
Tabla 7: Proyección de la producción nacional de piña	41
Tabla 8: Datos para generar la proyección	42
Tabla 9: Proyección de importación de piña	42
Tabla 10: Datos para calcular la proyección.....	43
Tabla 11: Proyección de exportación de piña.....	43
Tabla 12: Calculo del Consumo Nacional Aparente	44
Tabla 13: Calculo de la demanda insatisfecha.....	45
Tabla 14: Datos de la ciudad de Valparaíso	58
Tabla 15: Principales proveedores de Piña a Chile.....	59
Tabla 16: Demanda insatisfecha que se pretende cubrir.....	60
Tabla 17: Demanda que atenderá el proyecto.....	60
Tabla 18: Tabla nutricional de piñas en rodajas	64
Tabla 19: Productos de la competencia	65
Tabla 20: Calculo para la determinación del precio unitario del rasco de piña en rodajas	66
Tabla 21: Costos logísticos al mes y año de realizar la exportación.....	66
Tabla 22: Características del cartón.....	68
Tabla 23: Medidas del contenedor de 20 pies y de la caja	69
Tabla 24: Listado de proveedores de materia prima.....	81
Tabla 25: Proveedores de insumos	81
Tabla 26: Datos generales de la empresa.....	83
Tabla 27: Plan de implementación de las etapas del proyecto.....	87
Tabla 28: Inversión de terreno y edificio.....	90
Tabla 29: Inversión de muebles y enseres	90
Tabla 30: Inversión en efectivo	91
Tabla 31: Inversión de Equipo de Oficina	91
Tabla 32: Inversión de equipos de computación	91
Tabla 33: Inversión de Vehículo	91
Tabla 34: Inversión en maquinarias.....	92
Tabla 35: Inversión diferidas	92
Tabla 36: Inversión total inicial.....	92
Tabla 37: Situación inicial de la empresa	93
Tabla 38: Depreciación de activos fijos, diferidos e intangibles	94

Tabla 39: Financiamiento del proyecto	95
Tabla 40: Tabla de amortización	95
Tabla 41: Cantidades vendidas por cajas y por unidad.....	96
Tabla 42: Proyección de ingresos	97
Tabla 43: Costos directos de producción.....	97
Tabla 44: Calculo de mano de obra directa	97
Tabla 45: Gastos básicos	98
Tabla 46: Suministros de oficina	98
Tabla 47: Gastos varios	98
Tabla 48: Costos fijos.....	99
Tabla 49: Costos de exportación	99
Tabla 50: Cálculos del personal administrativo.....	99
Tabla 51: Gastos de publicidad y ferias.....	100
Tabla 52: Estados de Resultados	100
Tabla 53: Flujo de caja del inversionista	101
Tabla 54: Cálculos de TMAR, TIR y VAN.....	102
Tabla 55: Cálculo del PayBack	102
Tabla 56: Punto de equilibrio del proyecto.....	102

Índice de Ilustración

Ilustración 1: Países con índices de desarrollo humano	25
Ilustración 2: Países en vías de desarrollo	26
Ilustración 3: Balanza comercial Ecuador – Chile, de productos petroleros y no petroleros.....	37
Ilustración 4: Las cinco fuerzas de Porter.....	39
Ilustración 5: Recursos tangibles: financiero, materiales y tecnológicos	47
Ilustración 6: Recurso intangibles: humanos, innovación, creación y reputación.	48
Ilustración 7: Capacidades organizacionales	48
Ilustración 8: Matriz atractivo del mercado.....	52
Ilustración 9: Matriz de fuerza competitiva.....	52
Ilustración 10: Matriz de resultado.....	53
Ilustración 11: Matriz BCG producto piña en rodajas en almíbar	53
Ilustración 12: Panorama del puerto de Valparaíso - Chile	58
Ilustración 13: Segmentación del mercado meta	61
Ilustración 14: Valor nutricional de la piña en almíbar	62
Ilustración 15: Elaboración del producto.....	63
Ilustración 16: Etiqueta diseñada por la empresa para el producto.....	64
Ilustración 17: Embalaje secundario del producto.....	68
Ilustración 18: Forma de apilar las cajas el producto	69
Ilustración 19: Principales canales de distribución en Chile	72
Ilustración 20: Distribución específica del producto si llega tal cual como se importó.....	72
Ilustración 21: Proceso de la obtención de piñas en rodajas.....	79
Ilustración 22: Distribución de la planta procesadora de piña.....	80
Ilustración 23: Imágenes de algunos equipos utilizados.....	82
Ilustración 24: Proceso de pre-lavado de las piñas	107
Ilustración 25: Separación de piñas	108
Ilustración 26: Corte de la cabeza de la piña	109
Ilustración 27: retiro del corazón de la piña	109
Ilustración 28: Retiro del resto de corteza de la piña.....	110
Ilustración 29: Cortadora de piña en rodajas	110
Ilustración 30: Rodajas de piñas aproximadamente 2 cm de grosor.....	111
Ilustración 31: Llenado de las rodas de piñas en el envase de vidrio	111
Ilustración 32: Envasado de piñas en rodajas y almíbar	112

Introducción

Ecuador es uno de los pocos países que cuenta con un amplio reconocimiento como país productor de frutas tropicales; entre las cuales se destacan: el banano, la piña, el mango, papaya, maracuyá, entre otros.

Este privilegio se debe principalmente al tipo de suelo y clima, que en su gran mayoría es tropical y templado permitiendo el cultivo y desarrollo de varias frutas.

Las frutas ecuatorianas se caracterizan por su sabor concentrado, su aroma y su color; algunas de ellas son consideradas como exóticas que las hace altamente apetecibles en los mercados extranjeros.

Una de las frutas más cosechadas es la piña, de las cuales se comercializa diferentes variedades como: Cayenne, Red Spanish, Queen, Pernambuco, Sugarloaf y Golden Sweet (MD2); siendo esta última la más cultivada y comercializada debido a su sabor azucarado y su coloración naturalmente dorada.

El cultivo de la piña se da en las provincias del Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas y dura desde los meses de abril hasta diciembre.

Las exportaciones de esta fruta han sido crecientes en los últimos cinco años, la presentación de piñas en rodajas y almíbar ha tenido gran apogeo en los países de América del Sur; es por esto que el presente proyecto se muestran diferentes análisis que permiten determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad que existe de exportar este producto a mercados chilenos desde Santo Domingo de Tsáchilas; el cual generará fuentes de empleo y contribuirá al desarrollo de los poblados aledaños.

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de tesis consiste en el desarrollo de un plan de comercialización de piñas ecuatorianas cortadas en rodajas y rellenas con almíbar, dirigidas al mercado chileno.

El objetivo principal es comercializar productos ecuatorianos con un valor agregado en el mercado chileno, más específicamente en la ciudad de Valparaíso.

Por medio de esta tesis se pretende orientar a los empresarios sobre las estrategias y decisiones que se necesitan tomar en el proceso de comercialización y exportación.

Para lograr lo antes expuesto fue necesario dividir la tesis en cinco capítulos, en los que se estudiaron distintos tópicos según la importancia de cada uno.

En el capítulo I se describen las generalidades propias del proyecto y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el capítulo II se muestran las estrategias planteadas que se ejecutarán durante el tiempo que dure la realización del proyecto.

En el capítulo III se manifiesta las demandas y las ofertas existente del producto propuesto, con el fin de determinar la cantidad de necesidades a satisfacer.

En el capítulo IV se revela la organización de la empresa, los planes y la adquisición de materia prima, insumos, manos de obras, entre otros.

Por último en el capítulo V se establecen los valores económicos que se generarían por concepto de ventas y los gastos por la actividad, mostrando si es rentable o no.

Se termina el proyecto con las conclusiones y las recomendaciones obtenidas de los diferentes análisis realizados a lo largo del trabajo y que permitirán mejorar este tipo de proyectos.

CAPITULO I: GENERALIDADES



1. Capítulo 1: Generalidades

1.1.Introducción

El Ecuador es un país productivo, rico en su flora y fauna. Una gran variedad de sus productos son explotados y exportados a nivel mundial, entre estos la piña, que es considerada como un producto no tradicional debido al volumen de sus exportaciones.

La piña o el ananá, es una planta perenne de la familia de las bromeliáceas, nativa de América del Sur. Esta especie, de escaso porte y con hojas duras y lanceoladas de hasta 1 metro de largo, fructifica con un único fruto fragante y dulce, muy apreciado en gastronomía.

Este producto se cultiva en la zona tropical y sub-tropical del litoral. Nuestro país debido a su condición de país exportador (bananero), además posee 4 puertos internacionales por lo tanto tiene la ventaja de contar con logística marítima semanal necesaria para la exportación de la piña.

Entre las variedades de piña que produce el Ecuador para este proyecto se escogerá la: Golden Sweet o también conocida como MD2, la cual se caracteriza por su sabor y tamaño, esta es la más exportada por nuestro país.

Entre los principales países a los que el país exporta piña en mayor porcentaje, se encuentran: Holanda, España, Rusia, EEUU y Chile, es por esta razón que se escogió a éste último como país destino.

Chile ha firmado un acuerdo de control y apoyo dentro del proceso de producción y comercialización de la piña entre la entidad privada, Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) y Agrocalidad (Chile).

Aprovechando este y otros acuerdos fijamos a éste como el mercado meta, además se le dará un valor agregado a la piña, comercializándola en almíbar.

1.2. Plan de proyecto

1.2.1. Tema:

“Plan de negocios para la producción y exportación de rodajas de piñas en almíbar al mercado Chileno”

1.2.2. Planteamiento del problema

La globalización ha permitido crear nuevos nichos de mercados, que fomentados por otros factores como: la migración, la buena salud y el consumo de alimentos 100% naturales; han generado demandas crecientes de nuevos productos ubicados en diferentes lugares del mundo. Esta demanda se da principalmente en países desarrollados que buscan nuevos productos para degustar de los tradicionales; que posean nuevos sabores, colores y texturas.

En un alto porcentaje la demanda es satisfecha por países en vía de desarrollo, que gracias a sus condiciones climatológicas o de ubicación geográficas son aptos para los cultivos de varios productos; volviéndolos competitivos al momento de ofertar sus productos.

La exportación de productos no tradicionales, representa un rubro importante, en la economía ecuatoriana; además de ser atractivo pues a diferencia de los productos tradicionales, éstos no son estacionarios, su cultivo se realiza durante todo el año, como es el caso de la piña y la maracuyá; que conjuntamente con una mediana infraestructura, permite el procesamiento y comercialización de estos productos a nivel mundial.

El presente proyecto de negocios pretende mostrar a propios y extraños que la exportación de productos no tradicionales, como es la piña, puede generar un beneficio económico extra y generar divisas para el país.

Países en vías de desarrollos y países de economía emergentes

Países en vías de desarrollo.- son países cuyas economías se encuentran en pleno desarrollo económico o en una economía en transición.

Ilustración 1: Países con índices de desarrollo humano



Fuente: Wikipedia

Países de economía emergente.- se lo definen como aquellos países que están experimentando un inicio de crecimiento económico y una primera fase de industrializado.

Ilustración 2: Países en vías de desarrollo



Fuente: Wikipedia

1.2.3. Objetivos de la Investigación

1.2.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la producción y comercialización de rodajas de piñas al mercado chileno.

1.2.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado en el que se pueda identificar la oferta y demanda de rodajas de piñas en almíbar en el mercado chileno.
- Implementar las estrategias de producción, marketing, logística y de tecnología para garantizar una excelente producción y comercialización de las rodajas en almíbar.
- Determinar la viabilidad técnica de comercialización internacional.
- Realizar un análisis financiero para conocer la viabilidad y rentabilidad del plan de negocios.

1.2.4. Marco Teórico

La piña es un producto de clima cálido y suelos franco arcillosos – arenosos o franco – ácido y bien drenado. Generalmente, no necesita riego cuando la lluvia anual alcanza de 1.000 a 1.500 milímetros, requiere mucha luz y calor y no soporta las heladas.

El cultivo de la piña se ha extendido en el litoral y subtropical del Ecuador siendo las zonas con mejores condiciones las provincias de Guayas, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Las exportaciones son crecientes, existiendo un importante mercado internacional en el sur del continente para piña enlatada en rodajas que debe ser explorado por los exportadores ecuatorianos. Razón por la cual este proyecto está destinado al análisis de la creación de una planta productora de piña enlatada, la cual estará ubicada en la zona de Santo Domingo de los Tsáchilas y contribuirá al desarrollo de los poblados aledaños, ya que se crearan fuentes de trabajo para la población del mismo.

La fruta en almíbar es un producto alimenticio preparado a partir de frutas con el grado de madurez adecuado, sanas y limpias, ya sea en rebanadas, enteras o en trozos; se les añade jarabe de cobertura que está compuesta por azúcar y agua. Es indispensable que la fruta este madura y el azúcar sea refinada. Posteriormente son envasados en recipientes sanitarios, herméticamente cerrados y tratadas térmicamente para asegurar su conservación.

Como siempre, este tipo de productos de larga conservación, surgieron de la necesidad de mantener los alimentos, para así poderlos consumir en periodo de escasez. El uso de

frutas envasadas ha aumentado rápidamente en todo el mundo, dado que constituye un complemento central de la dieta alimenticia en cualquier momento del año, así como una disponibilidad vitamínica de importancia.

CAPITULO II:

PLAN ESTRATEGICO





2. Capítulo 2: Plan Estratégico:

2.1. Objetivo del capítulo

Formular y desarrollar estrategias que permitan lograr los objetivos trazados, utilizando los recursos disponibles, adaptándose a las necesidades del cliente, logrando así entregar un producto de calidad.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del macro-entorno (Chile)

Chile, es un país Latinoamericano ubicado en la parte occidental y meridional de Sudamérica, prologándose en el Continente Antártico y alcanzando a la Isla Pascua en la Polinesia.

2.2.1.1. Macro-ambiente del negocio

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Sociales:

A principios del siglo XX la desigualdad de la población estaba dividida entre clase alta y clase baja; pero a mediados del siglo XX el país ha logrado estructurarse en torno a la clase media.

A pesar de las mejoras económicas y la radicación de la pobreza, la desigualdad de ingresos entre la población sigue siendo notoria, creando una brecha social entre ricos y pobres. La población rica tiene ingresos 27 veces mayor que la clase pobre; ésta desigualdad se debe principalmente a los distintos grupos al sistema educativo que posee el país. La educación en Chile es una de las más caras en América Latina, lo que ha obligado al Gobierno a crear economías extractiva que favorezca a la clase más pobre.

Culturales:

Chile es cuna de grandes artistas, así tenemos:

- CINE.- ha recibido varios premios y nominaciones internacionales, como se dio en el año 2010 cuando nominada al Globo de Oro en la categoría mejor película en lengua no inglesa; y en el año 2013 la película “*No*” se convirtió en el primer filme chileno en ser nominado al Óscar en la categoría mejor película extranjera.
- LITERATURA: cuenta con dos grandes exponentes en la poesía: Gabriela Mistral, la primera latinoamericana ganadora del premio Nobel de Literatura; y Pablo Neruda uno



de los 26 autores centrales del canon de la literatura occidental de todos los tiempos; en la narrativa literaria una de sus mayores exponentes ha resaltado Isabel Allende.

- **MÚSICA.**- existen varios exponentes como el pianista Claudio Arrau considerado uno de los más grandes del mundo. Entre los grupos más importantes son: La Ley, Los Prisioneros, Myriam Hernández, entre otros. El mayor ámbito, sobresaliente en el ámbito musical es el festival Internacional de la Canción de Viña del Mar, que se lleva a cabo en la ciudad de Viña del Mar desde 1960.
- **HISTORIETA.**- Los inicios del cómic historieta tuvieron sus inicios en el año 1850, su precursor fue Antonio Smith. La historieta más reconocida es **Condorito**, que se publicó en la revista *Okey* en el año 1949 y que se mantiene hasta la actualidad.

2.2.1.1.2. Factores demográficos



La superficie de Chile es de aproximadamente de 2’006.096 Km², correspondiente a Sudamérica, Antártica e Insular.

Su tasa poblacional es la de menor crecimiento demográfico en América Latina; siendo así que en el censo del año 2002 registró 15’819.522 habitantes, mientras que el 2013 cerró con 17’619.708 de habitantes. Su densidad población es de 23 habitantes por kilómetro cuadrado.

La tasa global de fecundidad en el año 2009 se situó alrededor de 1,9 hijos por mujer, valor que está por debajo del límite de años anteriores que era de 2,1 hijos por mujer; valor que se ha mantenido con el pasar de los años, lo que ha generado que sea uno de los países con baja fecundidad en América Latina, junto con Cuba. (Datosmacro, 2014)

Tabla 1:

Población de Chile año 2013

Descripción	Población
Superficie	756.102,4Km ²
Población	16.634.603 hab. (2012)
Masculina	8.101.890
Femenina	8.532.713
Densidad	23.57 hab/km ²
PIB	USD 319.409
Moneda	Peso

Fuente: Wikipedia
Elaborado por: Los Autores



2.2.1.1.3. Condiciones económicas

La economía chilena es considerada como una de las más sólidas de América, a pesar de haber sufrido crisis económicas a lo largo de la historia; en los últimos años ha tenido un importante y sostenido crecimiento económico. A pesar de lo antes expuesto, Chile posee una desigualdad de género considerable que afecta al dinamismo de la economía; la diferencia salarial entre hombres y mujeres aún se conserva.

Chile se ha convertido en una plataforma económica para la inversión extranjera, en el 2012 alcanzó cifra de más de USD 30.323 millones. El Banco Mundial lo clasificó como uno de los países con mayor ingreso alto en América.

La economía está caracterizada por la explotación minera y las exportaciones; el cobre, productos químicos, productos pesqueros, frutas, pulpas y vinos, son los más destacados; mientras que sus importaciones son de petróleos y sus derivados.

Tabla 2:

Principales productos exportados por Ecuador e importados por Chile.

#	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1	Petróleo	Concentrado para bebidas gaseosas
2	Banano	Medicamento
3	Vehículos ensamblados	Barra de hierro o acero
4	Aceite	Manzanas
5	Grasas y aceites vegetales	Alambre de cobre
6	Atún	Fertilizante
7	Palmito	Conductores eléctricos
8	Camarón	Papel prensa de bobinas
9	Piña	Tortas y residuos de la extracción del aceite de soya
10	Rosas	Papel y cartón multicapas

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil
Elaborado por: Los Autores

2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia

Por lo general la competencia en la comercialización de frutas se da entre países, pero en la realidad existe una disputa por el mercado mundial de las dos más grandes empresas de conservas existentes, que controlan el comercio mundial de piña en conservas; Dole y Del Monte (Ministerio de Comercio Exterior, 2006)



Por lo que se puede establecer que los principales proveedores de piña en conserva son: Filipinas, Costa Rica; donde se asientan las plantaciones de la multinacional Del Monte; y Tailandia donde se encuentran las plantaciones de la multinacional Dole.



- Filipinas: posee una posición estable dentro del ranking productivo y exportador a nivel mundial de ésta fruta. La producción se da en gran parte en grandes plantaciones y que cuenta con el apoyo del Gobierno Nacional que estimula el comercio con Japón y la Unión Europea. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, Filipinas presenta problemas de escases de productividad por los graves problemas climáticos y la situación social de los filipinos; lo que perjudica gravemente a la producción de esta fruta.
- Costa Rica: es uno de los países de Centro América con mayor referencia en la exportación de piña, pues es el de mayor producción, rendimiento e ingresos; a pesar de su pequeño tamaño. El gobierno ha desarrollado planes de inversión motivando la producción y comercialización de esta fruta, como es el *Plan Nacional de la Piña* que han permitido a éste país posicionarse en el mercado mundial. Sin embargo la integración del campo y la industria aún tiene sus desfases, pues carecen de infraestructura para procesar subproductos de la piña.



- Tailandia: es uno de los mayores exportadores de piñas en conserva y jugo de piña alrededor del mundo. Las exportaciones en el 2002 – 2003 aumentaron en 1,95% y exportación a Estados Unidos, en el mismo año, represento el 37% del total exportado.

Tabla 3:

Principales países exportadores de piña a Chile

Exportadores	2007	2008	2009	2010
Ecuador	3943	5041	5395	7155
Bolivia	315	217	119	167
Panamá	0	0	63	50
Costa Rica	40	142	97	36
Tailandia	59	79	25	31
TOTAL	4359	5479	5702	7446

Fuente: Centro de Comercio Internacional
Elaborado por: La Autora



2.2.1.1.5. Factores políticos y legales

Chile es un estado unitario formado por 15 regiones, desde 1980 como lo establece la Constitución Política. Su soberanía radica en la elecciones de sus representantes que se realiza por el sufragio, o tomando decisiones particulares a través del plebiscito.

El Jefe de Estado y el Jefe de Gobierno, lo ejerce el Presidente de la República, quien posee diferentes facultades, como iniciativas de ley, imposiciones de estados de excepción constitucional, posibilidad de dictar decreto, convocatoria de plebiscitos, nombramientos de ministros, entre otros.

- Jefatura de Estado.- Es ejercida por el presidente de la República.
- Jefatura de Gobierno.- Es ejercida por el presidente de la República, conjuntamente con la colaboración directa e inmediata de los ministros de Estado.
- Poder Legislativo.- Le corresponde al Congreso Nacional, que está compuesto por un Senado y una Cámara de Diputados; conjuntamente con el Presidente de la República; quienes son los encargados de elaborar las leyes.
- Poder Judicial.- Conformado por todos los juzgados de la República, bajo la vigilancia de la Corte Suprema.

2.2.1.1.6. Tecnología imperante

Chile es uno de los principales países de América Latina en patentes científicas. El país cuenta con 12 estaciones de investigación científica, de las cuales 4 funcionan todo el año y 8 sólo en verano; posee 7 refugios en la Antártida y varios observatorios en el desierto de Atacama.

Cuenta, desde 1990, con varios satélites artificiales, el último lanzado en el año 2011 bajo el nombre de Sistema Satelital de Observación Terrestre.

Es pionero en el uso de telecomunicaciones móviles, desde el año 1990. Fue el primer país de América en ofrecer el servicio GSM en el año 1997, en el año 2006 ofreció la red 3.5 y en el año 2010 ofreció el primer servicio HSPA+.



Tabla 4:

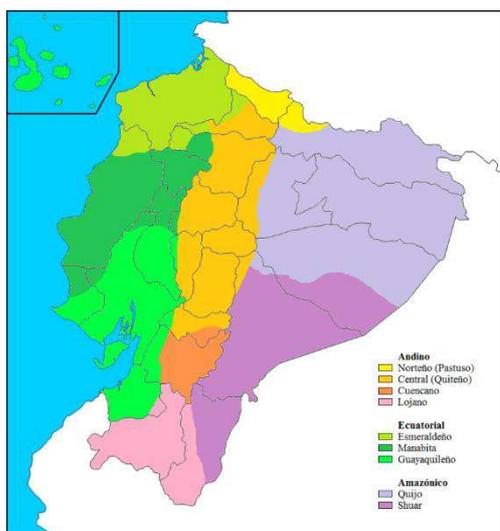
Datos demográficos, financieros y económicos de Chile

Capital	Santiago de Chile
Superficie	756.102 km ²
Población	16'634.609 hab.
PIB (2012)	USD 319.409 millones
PIB per cápita	USD 15.424
Inflación anual (2013)	3,0%
Moneda	Pesos chilenos (CLP)
Tipo de cambio (dólar)	1 USD = 589,64 CLP

Fuente: Varias

Elaborado por: Los Autores

2.2.1.2. Microambiente interno (Ecuador)



Ecuador es un país que se encuentra ubicado al noroeste de América del Sur, entre los países de Colombia y Perú; está bañado por el Océano Pacífico y posee 4 regiones: Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos; y 24 provincias.

Su idioma oficial es el castellano, pero se habla shuar, quichua y demás lenguas ancestrales. Sus principales ciudades son: Quito, capital de la República, Guayaquil principal puerto marítimo del país, Cuenca polo de desarrollo artesanal y Manta primer puerto

atunero de Sudamérica.

Se considera un país pluricultural por las diferentes razas, culturas y costumbres que se albergan en las diferentes zonas del país. Posee varios climas en sus regiones, que lo hace único y que a su vez, le permite generar diferentes actividades económicas.

Posee cerca de 2.500Km de playa que son consideradas como atractivos turísticos. Las Islas Galápagos forman una reserva ecológica y turística de gran interés nacional e internacional.



2.2.1.3. Factor social, cultural, etc.

Gobierno y política

El Estado está conformado por cinco funciones estatales:

- **Función Legislativa:** ejercida por la Asamblea Nacional, con los 137 asambleístas, repartidos en diez comisiones y elegidos cada cuatro años.
- **Función Ejecutiva:** está delegada al Presidente y al Vicepresidente de la República, elegidos cada cuatro años y encargados de la administración pública durante sus mandatos.
- **Función Judicial:** conformada por el Consejo de la Judicatura y la Corte Nacional de Justicia, las cortes provinciales y los juzgados y tribunales del país. La Corte Nacional está conformada por 21 jueces elegidos para un término de nueve años, siendo removidos de sus funciones por tercios cada tres años como estipula la ley.
- **Función Electoral:** su principal organismo es el Consejo Nacional Electoral, que se encarga de organizar, controlar las elecciones y castigar a los infractores de las normas legales.
- **Función de Transparencia y Control Social:** conformada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social; Defensoría del Pueblo, Contraloría General del Estado y las Superintendencias. Se encarga de promover planes de transparencia y control públicos, así como diseñar mecanismos para combatir la corrupción. (Wikipedia, Ecuador, 2014)

División Política

Ecuador está formado por 4 regiones y 24 provincias; las mismas que albergan 221 cantones y 820 parroquias.

Población

Según determinó el censo del año 2010, Ecuador está formado por 71,9% de mestizos, 7,4% montubios, 7,2% afro-ecuatorianos, 7% indígenas, 6,1% blancas y 0,4% en otras.



Economía

La economía del Ecuador es la octava en tamaño de América Latina, con un crecimiento promedio de 4,6% entre el 2000 y 2006. La tasa de pobreza extrema ha disminuido significativamente entre 1999 y 2010. En el 2011 la pobreza se estimó en un 40%, mientras que para el 2010 la cifra bajó a un 16,5% del total de la población. Este cambio se debió principalmente a la estabilidad económica lograda con la dolarización.

Su economía se centra en el petróleo, representa el 40% de las exportaciones y contribuye a mantener la balanza comercial en números positivos; en el sector agrícola es el principal exportador de bananos, flores y cacao; además de caña de azúcar, camarón, maíz, arroz, entre otros.

Ecuador ha negociado varios acuerdos bilaterales con varios países, además de ser miembro de la Comunidad Andina de Naciones y miembro del Mercosur (incluso teniendo la sede en Quito); de la Organización Mundial del Comercio, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y Corporación Andina de Fomento. En el 2007 Ecuador pagó por completo la deuda con el FMI terminando así una etapa de intervenciones de este organismo en el país.

Cultura

Ecuador no ha logrado vender libros masivamente a nivel mundial, pero si ha logrado, medianamente, darse a conocer en el extranjero. Entre los poetas más importantes están: Juan Montalvo, Pablo Palacios, Demetrio Aguilera Malta, Jorge Carrera, Ernesto Noboa y Caamaño, entre otros. Su literatura se ha caracterizado por la narrativa de vivencias diarias; así como también novelas urbanas que servían como denuncia social de la época.

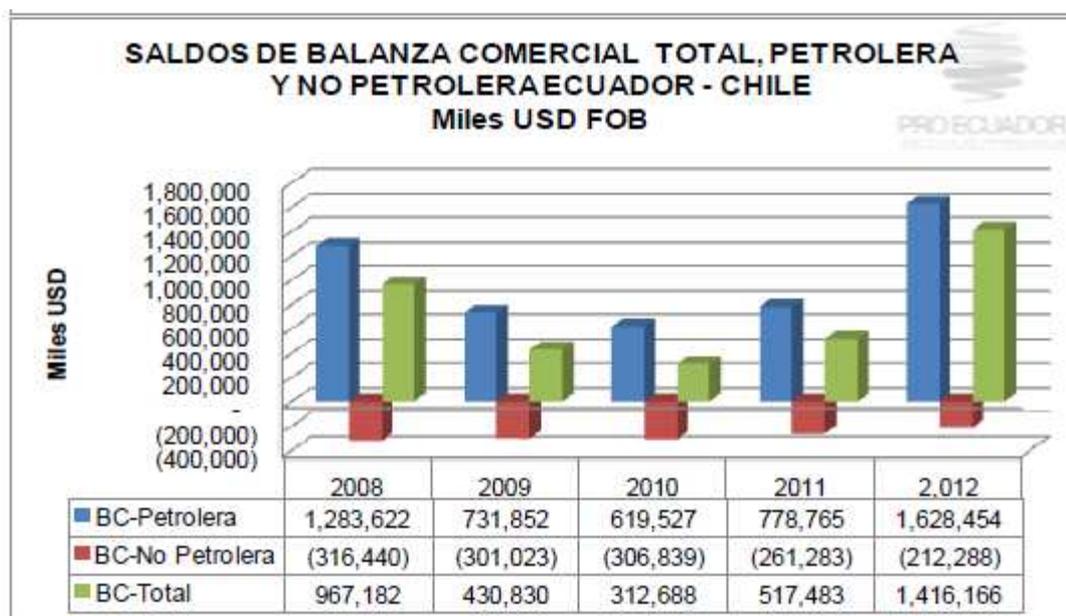
2.2.1.4. Balanza comercial Ecuador – Chile

La balanza comercial con el país vecino Chile ha alcanzado saldos positivos en los últimos cuatro años. En el año 2009 se suscitó una caída de precio que afectó a los dos países; la causa principal fue la caída en el precio del petróleo. Para el año 2010 las exportaciones ecuatorianas cayeron en casi un 6% mientras que las importaciones de Chile crecieron en un 9%; situación que se mejoró significativamente en el año 2012.

Ilustración 3:



Balanza comercial Ecuador – Chile, de productos petroleros y no petroleros.



Fuente: Proecuador

2.2.2. Análisis de la Industria

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

La producción de piña en el Ecuador, durante los últimos 10 años ha evolucionado favorablemente. Entre el período 2005 a 2010 se registró un aumento del 6,40% en la superficie de cosechas; mientras que la producción de la fruta sufrió un aumento de 4.09%.

Según datos proporcionados por la Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) desde el 2011 se ha exportado alrededor de 100 contenedores semanales a diferentes partes del mundo. (Proecuador, 2011)

Ecuador posee dos tipos de piñas para ser exportadas:

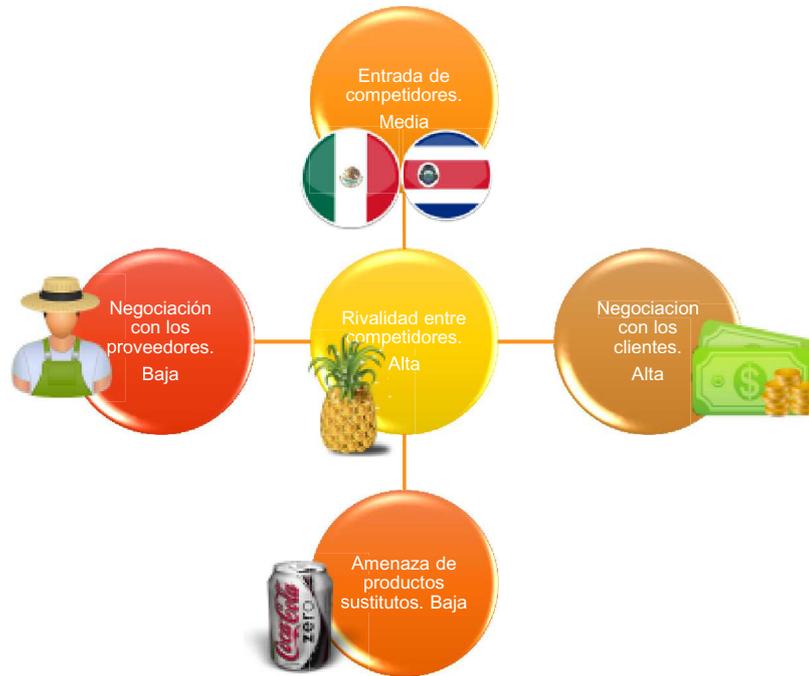
- Cayena Lisa.- conocida también como Hawaiana, se caracteriza por su extremo sabor dulce y alto contenido de vitamina C; por lo que se utiliza mayormente en la agricultura.
- Golden Sweet.- conocida como MD2, se caracteriza por su sabor dulce, tamaño y color.

La producción de piña en el país se produce durante todo el año, lo que asegura un continuo abastecimiento.



2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Ilustración 4: Las cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Los Autores

- **Entrada potencial de competidores.-** La producción de piña en conservas, se puede considerar un buen negocio debido a la gran demanda, pero hay que considerar que otros países como Costa Rica, Ghana, Kenia, entre otros tienen mayor ventaja logística lo que permite abaratar costos. De igual forma los requisitos sanitarios, normas y políticas que exigen los países extranjeros a este tipo de producto. La entrada potencial de competidores, se la considera media.
- **Rivalidad de competidores actuales.-** Actualmente existen más de diez empresas exportadoras de piña en conservas, con nivel tecnológico medio que permite ofrecer sus productos en mercados extranjeros. Existen además países como Colombia, México y Costa Rica que se dedican a este tipo de negocios pues las condiciones climáticas permiten la cosecha de la piña. La rivalidad es alta.
- **Existencia de productos sustitutos.-** Dentro de los productos sustitutos están los procesos industriales y concentrados naturales, que tiene una corta vida en anaqueles, y las bebidas artificiales que por su alta concentración de presentantes no son apreciados por los consumidores. Por lo cual los productos sustitutos son bajos.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Teniendo en cuenta que las ciudades donde se adquirirá la fruta son Santo Domingo y Milagros, donde se encuentran el mayor



número de proveedores, el poder de negociación será bajo, pues se podrá adquirir por diferentes vendedores.

- **Poder de negociación de los clientes.-** Existen diferentes productos en el mercado internacional de características similares, por lo que el poder de negociación con los clientes es alta; la empresa debe ofertar un producto de buena calidad cumpliendo con todas las normas sanitarias requeridas.

2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Tabla 5:

Listado de empresas ecuatorianas exportadores de piña

#	EMPRESA	TELEF.	WEB SITE	REPRESENTANTE LEGAL	COMERCIALIZACION	ADMINISTRACION o PERSONA DE CONTACTO
1	TERRA SOL CORP S.A.	(593) 2 3790001 / 2 3790173	www.terra-sol.com	Edward Evans: edwardevans@terra-sol.com	Roberto Castillo: robertocastillo@terra-sol.com	Andrez Pazmiño: andrespazmino@terra-sol.com
2	AGROINDUSTRIAL EL EDEN "AGROEDEN" CIA LTDA	(593) 2 2555625 / 2 2773306 / 2 2773328	www.agroeden.com.ec	Pablo Rivadeneria: pablorivadeneria@agroeden.com.ec	Ana Lizeette Aviles: analizetteaviles@agroeden.com.ec	German Loachamin: germanloachamin@agroeden.com.ec
3	AGROINDUSTRIAL LA ESPERANZA S.A.	(593) 2 3342958 / 0982525599	-	Raul Vargas Ron: gustavo_vargas@digitec.com.ec	Jaime Jaramillo: jaime_jaramillo@digitec.com.ec	Alexis Olivo: alexisolivo_81@hotmail.es
4	AGROPEREZ	(593) 090415379	-	Galo Perez: galopez000@gmail.com	Galo Perez: galopez000@gmail.com	Carolina Pisco: piscocarolina@gmail.com Ana Maria Hidalgo: anamahv@yahoo.com
5	SAN FRANCISCO	(593) 2 2773513	www.maxpina.com	Ana Maria Hidalgo: anamahv@yahoo.com	Fernando Mendieta: fernandobenjaminmendieta@yahoo.com	Fernando Mendieta: fernandobenjaminmendieta@yahoo.com
6	HDA. SANTA CLARA	(593) 2 3901603 / 2 3901610 / 094610116	www.agrotorca.com	Gilbert Torres: shcdasantaclara@hotmail.com	Gilbert Torres: shcdasantaclara@hotmail.com	Gilbert Andres Torres: shcdasantaclara@hotmail.com ; info@agrotorca.com
7	SSMO COMX S.C.C	(593) 2 2755086 / 2 2755506	-	Lenin Santander: leninsantander@ssmofruit.com	Lenin Santander: leninsantander@ssmofruit.com	Lenin Santander: leninsantander@ssmofruit.com
8	SIEMBRANUEVA S.A.	(593) 4 2 204850 / 4 2 202052	www.dole.com.ec	Carlos Santos: Carlos.Santos@dole.com	Joel Valdiviezo: Joel.Valdiviezo@dole.com	Joel Valdiviezo: Joel.Valdiviezo@dole.com
9	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL "AGRICOLA KARLITA"	(593) 2 2742331 / 0983359777	-	Carlos Oñate: carlinonate@hotmail.com	Carlos Oñate: carlinonate@hotmail.com	Ivan Rodriguez: ierjmazm@hotmail.com
10	AGRICOLA OLEAS VEGA S.A.	(593) 2 2805060 / 0996807717	-	Rosario del Carmen Vega: agoleasvega@gmail.com	Nelson Oleas: agoleasvega@gmail.com	Nelson Oleas: agoleasvega@gmail.com

2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Calculo proyectado de la producción de piña en el Ecuador

Para la proyección de la producción nacional de piña, se utilizó el método matemático de ecuación lineal $Y = a + bx$; para lo cual se calculó lo siguiente:



Tabla 6:

Datos para generar la proyección

Años	X	Producción en TM (Y)	X.Y	X ²
2008	-1	119442	-119442	1
2009	0	124423	0	0
2010	1	126454	126454	1
	0	370319	7012	2

Elaborado por: Los autores

Empleando la formula $Y = a + bx$

Teniendo en cuenta que $a = \frac{\sum y}{n}$ y $b = \frac{\sum x \cdot y}{\sum x^2}$

Entonces $a = 370319 / 3 = 123439,7$ siendo $b = 7012 / 2 = 3506$

$Y = 123439,7 + 3506$

$Y = 126946$

Tabla 7:

Proyección de la producción nacional de piña

Años	PRODUCCION NACIONAL
2011	126946
2012	130452
2013	133958
2014	137464
2015	140970
2016	144476
2017	147982
2018	151488

Elaborado por: Los autores

Calculo para proyección de importación de piña en Chile



Tabla 8:

Datos para generar la proyección

N	Años	X	Importaciones en Miles de USD (Y)	X.Y	X ²
1	2008	-1	6.248	-6248	1
2	2009	0	2.385	0	0
3	2010	1	8.117	8117	1
		0	16.750	1869	2

Elaborado por: Los Autores

Utilizando nuevamente la formula $Y = a + bx$.

$$a = \sum y/n \quad y \quad b = \sum x*y / x^2$$

Entonces $a = 16750 / 3 = 5583,3$ siendo $b = 1869 / 2 = 934,5$

$$Y = 5583,3 + 934,5$$

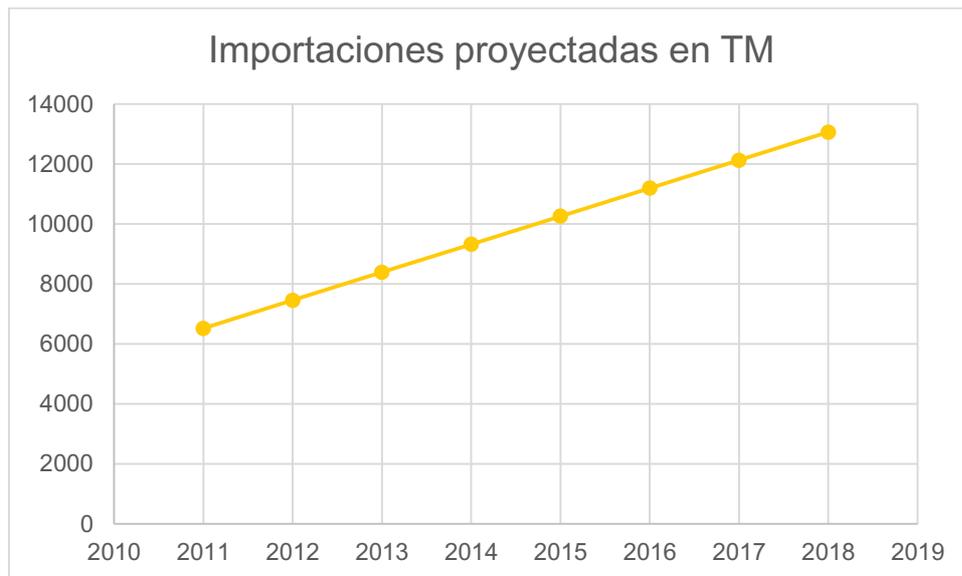
$$Y = 6517,8$$

Tabla 9:

Proyección de importación de piña

Años	Importaciones proyectadas en TM
2011	6518
2012	7452
2013	8387
2014	9321
2015	10256
2016	11190
2017	12125
2018	13059

Elaborado por: Los Autores



Interpretación:

Como se observa en la gráfica, las importaciones de piña en rodajas tiene una tendencia creciente con cada año; con esto se puede demostrar que Chile presenta una gran oportunidad de comercialización de este tipo de producto.

Calculo para proyección de exportaciones de piña en Chile

Tabla 10:

Datos para calcular la proyección

N	Años	X	Exportación en miles de USD	X.Y	X ²
1	2008	-1	1.800	-1800	1
2	2009	0	1.300	0	0
3	2010	1	2.300	2300	1
		0	5.400	500	2

Elaborado por: Los Autores

Utilizando nuevamente la formula $Y = a + bx$.

$$a = \sum y/n \quad \text{y} \quad b = \sum x*y / x^2$$

Entonces $a = 5400 / 3 = 1800$ siendo $b = 500 / 2 = 250$

$$Y = 1800 + 250$$

$$Y = 2050$$

Tabla 11:



Proyección de exportación de piña

Años	Exportaciones proyectadas en TM
2011	2050
2012	2300
2013	2550
2014	2800
2015	3050
2016	3300
2017	3550
2018	3800

Elaborado por: Los Autores

Consumo Nacional Aparente (CNA)

Para el cálculo del consumo aparente es necesario establecer la siguiente formula

$$\text{C.N.A.} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

No se disponen de todos los datos estadísticos pero en base a los que se han calculado se puede establecer lo siguiente:

Tabla 12:

Calculo del Consumo Nacional Aparente

Años	Producción Nacional TM	Importaciones proyectadas en TM	Exportaciones proyectadas en TM	Consumo aparente TM
2011	126946	6518	2050	131414
2012	130452	7452	2300	135604
2013	133958	8387	2550	139795
2014	137464	9321	2800	143985
2015	140970	10256	3050	148176
2016	144476	11190	3300	152366
2017	147982	12125	3550	156557
2018	151488	13059	3800	160747

Elaborado por: Los Autores

Consumo Per cápita.- Es un indicador que nos permite determinar la cantidad de consumo de fruta anualmente por la población chilena.

Para su cálculo es necesario determinar la tasa de crecimiento anual de la población; según el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, determinó que el índice de crecimiento anual de la



ciudad de Valparaíso entre en el 2010 y el 2015 será de un 1%; tomando la población de la ciudad de Valparaíso para el año 2010 de 1'759.167 (INE, 2010).

La fórmula para la obtención el consumo aparente es:

Consumo per cápita = población chilena / consumo nacional aparente

Consumo per cápita 2011 = (1'780.277 / 131.414) * 1000

Consumo per cápita 2011 = 135,47

Tabla 13:

Calculo de la demanda insatisfecha

Año	Consumo aparente	Población	Consumo per cápita en kilogramos	Demanda promedio anual per cápita	Demanda insatisfecha per-cápita	Demanda Insatisfecha
2011	131.414	1.780.277	135,47	400	264,53	470.934
2012	135.604	1.798.080	132,60	400	267,40	480.810
2013	139.795	1.816.061	129,91	400	270,09	490.501
2014	143.985	1.834.221	127,39	400	272,61	500.028
2015	148.176	1.852.563	125,02	400	274,98	509.409
2016	152.366	1.871.089	122,80	400	277,20	518.662
2017	156.557	1.889.800	120,71	400	279,29	527.801
2018	160.747	1.908.698	118,74	400	281,26	536.842

Elaborado por: Los Autores

Posteriormente se calcula el déficit o superávit, se debe restar el consumo per cápita con el consumo recomendado (400kg) según la ONU. Según el cuadro anterior se aprecia la demanda insatisfecha per cápita obtenida de la resta del consumo recomendado y del que se consume actualmente; ese valor es multiplicado con la población y se obtiene la demanda insatisfecha.

2.2.2.5. Síntesis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Chile posee una de las economías más sólida del continente Americano, la que supera los USD 30.000 millones de dólares.
- Chile ocupó en el 2013, el puesto número 11 a nivel mundial de Inversiones Extranjeras Directas.
- El vecino país cuenta con una estabilidad macroeconómica, un alto potencial de crecimiento, seguridad jurídica, bajo nivel de riesgo país e infraestructuras de alto nivel.



- La producción de piña en Ecuador dura todo el año, debido a que los sembríos son distribuidos los que permite tener el producto permanentemente.
- Al ser Ecuador un país exportador de banano, cuenta con una logística marítima semanal que es aprovechada por los exportadores de esta fruta.
- Si bien la piña es una fruta no tradicional, se encuentra bien posicionada en el mercado extranjero, logrando exportar 124.82 TM en el 2008.

Amenazas

- Desconocimiento del mercado, se ve al mercado chileno como importante e interesante, pero lejano.
- Existencias de mercados competidos nacionales e internacionales.
- Presencia de intermediarios.
- Desequilibrio de los precios en los mercados extranjeros.
- Aumento de competidores internacionales.
- Epidemias, enfermedades o situaciones climáticas

2.2.2.6. Síntesis de fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Conocimiento del proceso productivo.
- Bajos costos referentes a la etapa de producción y la compra de materia prima.
- Posibilidad de llegar a nuevos mercados debido a la apertura comercial.
- Posibilidad de cultivar esta fruta en lugares destinados para otros productos de exportación.
- Diversificación de productos, la piña es un producto no tradicional.
- La piña ecuatoriana tiene gran acogida en los mercados extranjeros como Estados Unidos y la Unión Europea.

Debilidades

- Producción limitada de las empresas promedio ecuatorianas, lo que genera que no puedan satisfacer grandes pedidos, típicos de grandes mercados.
- No lograr cumplir con las exigencias del mercado chileno, al obtener las certificaciones que dicho país exige.



- Productores ecuatorianos con evidentes limitaciones en lo referente a recursos, inversión y tecnología; que impiden ofertar sus productos en el mercado internacional.
- Recargo en los precios finales debido a los costos de intermediarios.
- Escaso conocimiento internacional del producto, debido principalmente a débiles estrategias de promoción en el extranjero.

2.2.3. Análisis de capacidades estratégicas

Para que la empresa “Frutos Ecuador S.A.” pueda lograr los objetivos requiere de varios recursos como son: humanos, financieros, materiales y tecnológico.

2.2.3.1. Recursos tangibles: financieros, tecnológicos, físicos, etc.

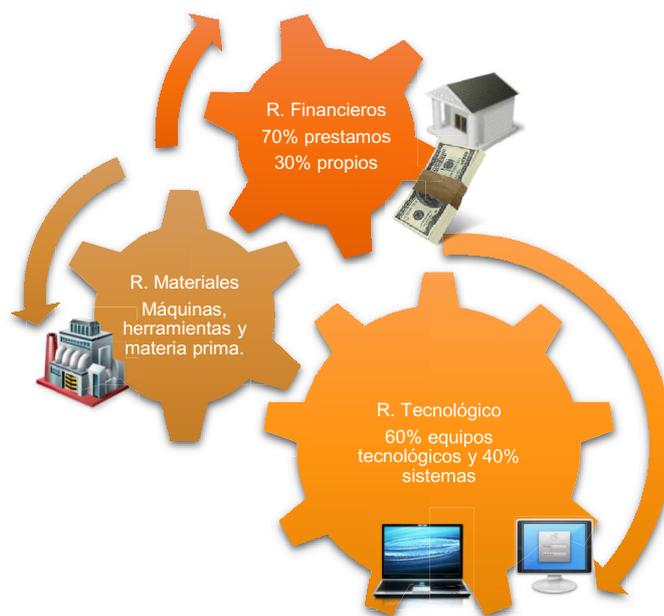
Recursos financieros.- está conformado por los recursos económicos que posee la empresa, tanto propios (capital propio) y/o prestados (créditos o aportaciones de socios).

Recursos materiales.- son todos los bienes tangibles que posee la empresa, como sus instalaciones, maquinarias, herramientas y materias primas; pues son por medio de éstos que podemos obtener el producto ofertado.

Recursos tecnológicos.- son todos los medios (hardware y software) que permiten a la empresa alcanzar su propósito.

Ilustración 5:

Recursos tangibles: financiero, materiales y tecnológicos





Elaborado por: Los Autores

2.2.3.2. Recursos intangibles: humanos, innovación y creatividad, reputación, etc.

Capital humanos.- está conformado por todos los colaboradores de la empresa, pero basados principalmente por la información y el conocimiento de los mismos. Recoge las capacidades individuales, la destreza y las experiencias de los empleados, que permite el éxito de la empresa. (Mapre, s.f.)

Innovación y creatividad.- está conformado por las diferentes estrategias que se desarrollan para mantener a la empresa competitiva en un mercado globalizado.

Reputación.- la reputación corporativa o empresarial es la notoriedad que posee la empresa por las diferentes percepciones que tienen, propios y extraños, sobre la misma.

Ilustración 6:

Recurso intangibles: humanos, innovación, creación y reputación.



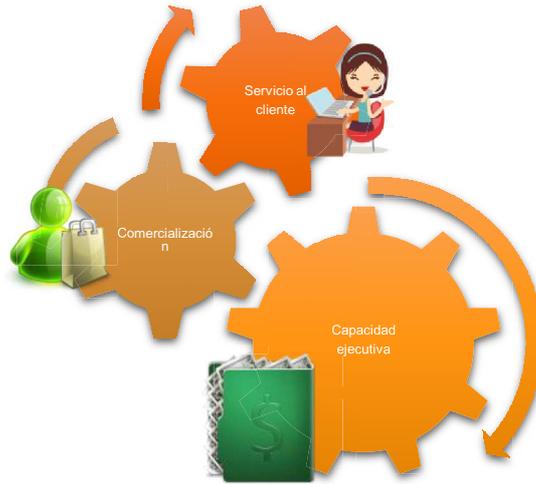
Elaborado por: Los Autores

2.2.3.3. Capacidades organizacionales: servicio al cliente, comercialización, capacidad ejecutiva, etc.

Las capacidades organizamos que plantea la empresa, busca volverla competitiva y a su vez obtener una ventana sobre nuestros competidores.

Ilustración 7:

Capacidades organizacionales



Elaborado por: Los Autores

2.2.4. Análisis FODA

2.2.4.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas) y Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)



<p>Factores internos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del proceso productivo. • Bajos costos de producción y materia prima. • Posibilidad de llegar a nuevos mercados. • Posibilidad de aumentar los cultivos. • Diversificación de productos. • Gran acogida en los mercados extranjeros. 	<p>Debilidades internas (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción limitada. • No lograr cumplir con las exigencias del mercado chileno. • Limitaciones en lo referente a recursos, inversión y tecnología. • Recargo en los precios finales debido a los costos de intermediarios. • Escaso conocimiento internacional del producto.
<p>Factores externos</p> <p>Amenazas externas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del mercado. • Existencias de mercados competidos. • Presencia de intermediarios. • Desequilibrio de los precios. • Aumento de competidores internacionales. • Epidemias, enfermedades o situaciones climáticas 	<p>Estrategia F.A.: Maxi-mini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado, con visión a mercados extranjeros. • Aumentar la producción y fortalecer los procesos de exportación, que permitan competir en mercados internacionales. • Prevención de enfermedades y epidemias que puedan perjudicar la producción de esta fruta. 	<p>Estrategia D.A.: Min – min</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientarse a un mercado determinado, con el fin de poder satisfacer la demanda. • Desarrollar proyectos de inversión, teniendo al Estado como socio. • Impulsar la creación de alianzas con países vecinos que permitan el ingreso de productos ecuatorianos con aranceles más bajos. • Fomentar estrategias de publicidad para los productos no tradicionales en ferias internacionales.
<p>Oportunidades externas (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chile posee una de las economías más sólida. • Puesto # 11 a nivel mundial de Inversiones Extranjeras Directas. • Estabilidad macroeconómica, crecimiento, seguridad jurídica, entre otros. • La producción de piña todo el año. • Ecuador cuenta con logística marina. • Si bien la piña es una fruta no tradicional, se encuentra bien posicionada en el mercado extranjero. 	<p>Estrategia F.O.: Max – max</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover acuerdos bilaterales con Chile, permitiendo así abrir puertas a nuestros productos en otros países latinoamericanos. • Abrir mercado a otros productos no tradicionales con los que cuenta Ecuador. 	<p>Estrategia D.O.: Min – max</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la exportación de producto no tradicional a nuestro vecino del sur. • Ingresar dentro de la lista de los proveedores de piña en conservas en el mercado chileno, lo que permitirá asegurar los niveles de venta.



2.3. Planteamiento Estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de frutas ecuatorianas en el mercado internacional, cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes; contribuyendo al engrandecimiento de los empleados, la empresa y el país.

2.3.1.2. Misión

Proveer a nuestros consumidores de los mejores productos, elaborados con la más alta calidad; encaminado a la investigación nutricional. Con una filosofía consolidada en la conducta ética, cumplimiento de políticas sociales y ambientales y el buen trato al recurso humano de la empresa.

2.3.2. Objetivos Estratégicos

2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad

- Incrementar las ventas de piñas en conservas en un 3% en el segundo año.
- Obtener una rentabilidad anual del 3,5%.
- Lograr una participación en el mercado chileno del 1,5 % a finales del segundo año de actividad.
- Duplicar el número de operarios.

2.3.2.2. No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.

- Elevar el nivel socio económico de la ciudad de Milagro, principal proveedor de la materia prima.
- Desarrollar estrategias que durante la operatividad de la empresa, permitan conservar el medio ambiente.
- Proporcionar al mercado chileno, un producto ecuatoriano de calidad, elaborado con los estándares internacionales.

2.3.2.3. Estrategias

- Conocimiento general y específico de las zonas de producción y calidad de la piña ecuatoriana, para divulgarlo a nivel mundial.
- Responsabilidad conjunta (empresa y colaboradores) para elaborar un producto de alta calidad y entregados a tiempo.
- Seguimiento sobre complacencia de la calidad del producto.



- Responsabilidad de generar dividendos que ayude a la calidad de vida de los colaboradores.

2.3.2.4. Cartera de productos



La piña en rodajas que ofrece la empresa Frutos Ecuador S.A. se elabora con piñas 100% ecuatorianas, de la especie MD2.

Ananá fruit elaborada con piñas 100% ecuatorianas, cortadas en rodajas y bañadas en almíbar para degustar en cualquier ocasión.

2.3.2.4.1. Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión))

Ilustración 8:

Matriz atractivo del mercado

Criterio	% de Importancia	Como empresa	Con ponderación de la empresa
Diversificación del mercado	35%	8,0	(35% * 8) 2,8
Número de competidores	23%	8,0	(23% * 8) 1,84
Rentabilidad	42%	8,0	(42% * 8) 3,36
Total	100%	24,0	8,00

Elaborado por: Los Autores

Según la matriz el producto, entre 1 y 10, el producto es atractivo en un punto de 8.

Ilustración 9:

Matriz de fuerza competitiva

Criterio	% de Importancia	Como líder	Como Empresa	Pond. Líder	Pond. Empresa
Nutritivo	27%	8,0	8	2,16	2,16
Precio	12%	7,5	8	0,90	0,96
Sabor	25%	8,0	9	2,00	2,25
Natural	24%	6,0	9	1,44	2,16
Presentación	12%	7,0	9	0,84	1,08
Total	100%	36,5	43	7,34	8,61

Elaborado por: Los Autores

Según la matriz de fuerza competitiva del producto, entre 1 y 10, el producto es atractivo en un punto de 8,61.

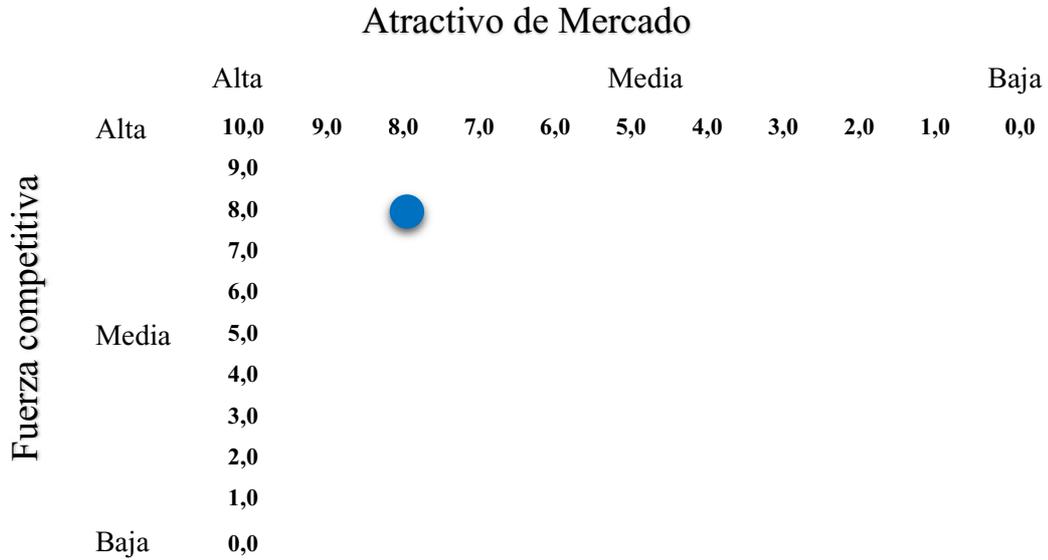
Llevando los datos a una matriz, podemos establecer que el producto es altamente competitivo en el mercado, teniendo en cuenta que se encuentra ubicado en la categoría de productos



naturales y nutritivos, además de que la presentación es novedosa al ser en un frasco de vidrio sellado, da la visión clara de ser una fruta en conservas 100% natural con un sabor tradicional como hecha en casa.

Ilustración 10:

Matriz de resultado



Elaborado por: Los Autores

2.3.2.4.2. *Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), peso muerto (huesos)*

Ilustración 11: Matriz BCG producto piña en rodajes en almíbar





Elaborado por: Los Autores

Ananá fruit es un producto que se encuentra en el cuadrante “interrogante”, pues si bien la venta de productos a base de piña ya se encuentra estable en los mercados internacionales; existe un predominio de la piña de la variedad Cayena Lisa. Actualmente, y gracias a la biotecnología, se han podido generar frutos más dulces, uniformes y fibrosos.

No obstante, la variedad MD2 o Extra Sweet, es la más solicitada en los Estados Unidos y Europa, siendo la más exportada; lo que hace posible que el producto ofertado tenga grandes posibilidades de convertirse en “estrella” en corto tiempo.

2.3.2.5. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor

Frutos Ecuador S.A. como una empresa productora y comercializadora de piña en rodajas, que se está abriendo pasó en el mercado chileno, ha desarrollado como estrategia de desarrollo el **liderazgo en costos**, que consiste en la posibilidad de ofrecer su producto a un costo menor que los de la competencia; buscando así obtener mayor participación en el mercado.

2.3.2.6. Estrategias de Crecimiento

2.3.2.6.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación

Ananá fruit tiene un **crecimiento intensivo** como “penetración del mercado”, pues entre las estrategias planteadas para alcanzar este objetivo está el de vender el producto a un precio asequible lo que lo hace competitivo frente a otros productos similares. La fuerte difusión del producto, otra de las estrategias, junto al precio ayudará a captar clientes de la competencia y a su vez nuevos clientes.

2.3.2.6.2. Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal

El **crecimiento integrado** será hacia arriba, la empresa comprará la materia prima de los productores de piña que no pueden vender sus productos; logrando así ayudar a los productores de la zona y asegurando abastecimiento permanente de materia prima.



2.3.2.6.3. *Crecimiento por diversificación fuera de la industria: diversificación concéntrica y diversificación pura.*

El crecimiento por diversificación está planificada como **concéntrica**, pues en un futuro cercano se ha planeado crear productos de similares características pero empleando otro tipo de frutas no tradicionales del Ecuador, con el objetivo de empujar su producción y comercialización.

2.3.2.7. **Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)**

Como estrategia competitiva, se implementara la del *especialista*, es decir, se enfocará en un segmento de la población, como son las amas de casa, deportistas, ejecutivos y público en general que por diferentes circunstancias no pueden emplear gran cantidad de tiempo en la preparación de alimentos; y teniendo en cuenta los cambios considerables en sus hábitos alimenticios, la población chilena opta por productos congelados o ya preparados como frutas y verduras en conservas.

2.3.2.8. **Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción**

Como estrategia de desarrollo la empresa aplicará, **diversificar el riesgo comercial**; pues la empresa plantea añadir nuevos productos a la actividad comercial actual. Aprovechando la capacidad instalada se permitirá, en un futuro, ampliar la cartera de productos introduciendo otros productos elaborados con frutas ecuatorianas; ofreciendo una mayor gama de sabores a la población chilena.

Además, otras de las estrategias, es la de alargar el ciclo de vida; por el momento el producto está en etapa de introducción y se plantea utilizar el área de marketing y desarrollo para posicionar al producto en el mercado hasta llegar a la etapa de madurez donde se podrá obtener las utilidades deseadas.

2.4. **Sistema de Valores**

2.4.1. **Valores finales**

- Puntualidad.- se hace referencia en este valor a la puntualidad en los tiempos de llegada y salida; como también los tiempos de entrega de los productos a los clientes.



- Justicia.- este valor está orientado principalmente a los trabajadores; en donde se le designa a cada trabajador lo que le corresponde desde el salario justo hasta las actividades que debe realizar.
- Responsabilidad.- la empresa se compromete a dar estabilidad y buenas condiciones a los trabajadores. Desde el punto de vista de los clientes, la empresa se compromete a entregar los bienes y servicios de calidad y a tiempo.
- Seguridad.- se orienta a generar un vínculo de confianza entre los clientes por medio de la satisfacción de sus necesidades y deseos.
- Trabajo en equipos.- valor que busca la integración de cada uno de los miembros de la empresa, buscando su participación en las diferentes áreas.

2.4.2. Valores operacionales

- Calidad.- es el valor que muestra la excelencia de los productos o servicios.
- Originalidad.- es el valor de innovación, cambios y creaciones tanto de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- Competitividad.- el valor que se fomenta para ser cada día mejor en lo que se hace permitiendo entregar productos y servicios de alta calidad.
- Compromiso.- con los clientes ofreciéndoles productos elaborados bajo estrictas normas de calidad y seguridad alimentaria.

CAPITULO III:

PLAN COMERCIAL



3. Capítulo 3. Plan Comercial

3.1. Objetivos del capítulo

Determinar la situación económica y financiera del país de destino, por medio de la elaboración de un plan comercial.

3.2. Análisis del mercado de referencia

La empresa Frutos Ecuador S.A. decidió internacionalizarse por lo que es necesario conocer el mercado de destino; sus preferencias gastronómicas, factores sociales y económicos entre otros.

Ilustración 12:

Panorama del puerto de Valparaíso - Chile



Fuente: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/81/Valpara%C3%ADso_panor%C3%A1mica.jpg/800px-Valpara%C3%ADso_panor%C3%A1mica.jpg

Tabla 14:

Datos de la ciudad de Valparaíso

País	Chile
Ciudad	Valparaíso
Superficie	401,6 km ²
Distancia	135 km a Santiago
Población total 2012	1734.917 hab.
PIB 2012 (millones USD)	USD 16747
PIB per cápita (USD)	9652,9

Fuente: (Wikipedia, Regiones de Chile por indicadores económicos, 2014)

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

Según la Encuesta Nacional de Salud 2005 - 2010, estableció que de la población chilena el 15,7% consume 5 frutas y/o verduras al día; siendo el mayor consumidor de frutas de las ciudades de la Región de Valparaíso, que está comprendida por las provincias: Valparaíso, Isla de Pascua, Los Andes, Quillota, Petorca, San Antonio, San Felipe y Margamarga.

Estas poblaciones tiene un promedio de 217 gramos de consumo diario de frutas y verduras, esto se debe principalmente por la ubicación de la zona que permite gran disponibilidad de frutas a buenos precios.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se analizó y se concluyó que la ciudad de Valparaíso es la más idónea para la comercialización de nuestro producto.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

Los chilenos se caracterizan por ser consumidores muy exigentes y prefieren frutas elaboradas a las frescas, debido a la poca disponibilidad de tiempo; aun así están dispuestos a pagar más por mejor calidad.

El producto ananá fruit está dirigido a la clase media-alta que es la población que está dispuesta a consumir productos de mejor calidad aun cuando su precio sea superior al del mercado local; además de que la gran mayoría vive solo, los productos de presentación individual son los de mayor preferencia.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

Entre la competencia tenemos a:

Tabla 15:

Principales proveedores de Piña a Chile

Países	2007	2008	2009	2010	Participación 2010
Ecuador	3943	5041	5387	7146	96,10%
Bolivia	315	221	115	167	2,25%
Costa Rica	40	142	97	36	0,48%
Tailandia	59	79	24	31	0,42%
Panamá	-	-	63	50	0,67%
Perú	1	0	3	-	0,0%

Fuente: Asociación Latinoamérica de Integración

Si bien existe competencia, las piñas ecuatorianas son las más solicitadas debido a que se conoce el sabroso sabor y la disponibilidad de éstas durante todo el año; lo que la vuelve preferida sobre la competencia; incluso si su valor es un poco más alto que las demás.

3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

- Posicionar a las piñas en rodajas como un alimento sano y rico en nutrientes.
- La piña en rodaja puede ser consumida por los clientes de diferentes edades.
- El producto puede ser adquirido en grandes supermercados como en mercados a granel.
- Minimizar costos, a pesar de su presentación en frascos de vidrio.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Según los cálculos que se realizaron en el capítulo 2, se determinó la demanda insatisfecha que se pretende cubrir

Tabla 16:

Demanda insatisfecha que se pretende cubrir

Año	Demanda Insatisfecha
2011	470.934
2012	480.810
2013	490.501
2014	500.028
2015	509.409
2016	518.662
2017	527.801
2018	536.842

Elaborados por: Los Autores

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

El diseño de la planta y el plan de producción se han diseñado para cubrir el 2% de la demanda insatisfecha anteriormente proyectada.

Tabla 17:

Demanda que atenderá el proyecto

Año	Demanda Insatisfecha	Demanda que atenderá el proyecto
2011	470.934	9419
2012	480.810	9616
2013	490.501	9810
2014	500.028	10001
2015	509.409	10188
2016	518.662	10373
2017	527.801	10556
2018	536.842	10737

Elaborado por: Los Autores

3.3. Plan Comercial

3.3.1. Objetivos del plan comercial

El público objetivo al cual está dirigido el producto; es a hombres, mujeres, niños y adultos mayores con nivel económico medio alto que disfruten de consumir fruta 1 vez al día.

Teniendo en cuenta que las frutas ecuatorianas son muy apreciadas por los consumidores chilenos, se proyecta aumentar la demanda de venta a un 5% en un tiempo relativo de 3 años.

3.3.2. Público objetivo

El mercado meta de la ananá fruit está formado por los hombres y mujeres que son responsables de la mayor parte de las compras.

Ilustración 13:

Segmentación del mercado meta

Segmentación del Mercado	Descripción
Segmentación Demográfica	Jefes de familias, hombres y mujeres 17 – 43 años. Consumidores de hombres y mujeres de todas las edades.
Segmentación Geográfica	Inicialmente se cubrirá la ciudad de Valparaíso – Chile.
Segmentación Psicográfica	Clase alta, media – alta, media y media – baja. Personas que le gusten los productos naturales y nutritivos.
Segmentación Uso/consumo	Por lo general las familia promedio come frutas 2 veces por semanas; lo que equivale hacer compras 4 veces por semana.

Elaborado por: Los Autores

3.3.3. Mix de Marketing

3.3.3.1. Auditoria y estrategia de producto

3.3.3.1.1. Adaptación o modificación requerida

Ananá fruit es un producto elaborado con piñas 100% ecuatorianas, cortadas en rodajas y envasadas en frasco de vidrio. Se optó por esta presentación para que el consumidor chileno pueda visualizar la fruta directamente antes de adquirirla; además la mayoría de población económicamente activa no dispone de tiempo para consumir frutas al natural, por lo que se pone a consideración la misma fruta con iguales nutrientes en un práctico empaque.

3.3.3.1.2. Atributos y beneficios del producto

Ilustración 14:

Valor nutricional de la piña en almíbar

Valor nutricional de la Piña	
Valor Nutricional	Piña en almíbar
Energía (kcal)	66,00
Agua (g)	83,40
Proteínas (g)	0,31
Lípidos (g)	0,00
Glúcidos (g)	16,30
Fibra (g)	0,82
Vitamina A (mcg)	8,00
Vitamina E (mg)	0,00
Vitamina C (mg)	7,50
Ácido fólico (mg)	3,00
Potasio (mg)	100,00
Magnesio (mg)	9,60
Fósforo (mg)	6,00
Cinc (mg)	0,09
g=gramo / mg=miligramo / mcg=microgramo	

Fuente: Proyecto de desarrollo productivo cadena de valor frutícola
Elaborado por: Los Autores

3.3.3.1.3. Componentes centrales del producto.

Los ingredientes son:

- Piña 100% ecuatoriana de la variedad MD2
- Azúcar

- Ácido cítrico
- Carboximetil celulosa
- Sorbato de potasio

Ilustración 15:

Elaboración del producto



Elaborado por: Los Autores

3.3.3.1.4. Componente de envase.

Características		Empaque
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad total (ml): 477,00 • Capacidad de llenado (ml): 477,00 • Peso (gr): 234,00 • Tipo terminado: TWIST • Diámetro Nominal Terminado (mm): 82,00 • Altura Total (mm): 110,40 • Diámetro Mayor (mm): 82,60 • Panel recto (mm): 70,60 • Color: Transparente 		
<ul style="list-style-type: none"> • Tapas para la industria alimenticias, que permiten conservar el olor, sabor y apariencia de producto. • Fácil de abrir y cerrar. • Resistente a la pasteurización y esterilización. 		

3.3.3.1.5. Componentes de servicio de apoyo

Es servicio de apoyo está conformado por la información nutricional del producto, que se muestra a continuación:

Tabla 18: Tabla nutricional de piñas en rodajas

Hechos nutricionales	por 2 rodajas
Energía	226 kj / 54 kcal
Proteína	0,6 g
Carbohidrato	14,15 g
Azúcar	10,37 g
Grasa	0,13 g
Grasa Saturada	0,01 g
Grasa Monoinsaturada	0,016 g
Colesterol	0,047 g
Fibra	1,6 g
Sodio	1 mg
Potasio	129 mg

Fuente: (Fatsecret, 2014)

3.3.3.1.6. Estrategia de marca

Teniendo en cuenta que las frutas ecuatorianas son muy reconocidas y aceptadas por los chilenos, se planteó diseñar la etiqueta describiendo que son frutas frescas ecuatorianas y mostrando la presentación que podrá adquirir el consumidor.

Ilustración 16: Etiqueta diseñada por la empresa para el producto



Elaborado por: Los Autores

3.3.3.2. Auditoria y estrategia de precio.

3.3.3.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

El termino INCOTERM utilizado para esta exportación es el FOB libre a bordo.

3.3.3.2.2. Partida arancelaria

Las exportaciones ecuatorianas de piña en almíbar se identifican a través de la partida arancelaria 2008.20.11, bajo la cual se exporta tanto el producto fresco como seco.

3.3.3.2.3. *Comparativo de precios con la competencia*

En la siguiente tabla se muestran las principales marcas que son competencia directa en la ciudad de Valparaíso – Chile.

Tabla 19:

Productos de la competencia

Producto	Marca	Origen	Tipo de envase	Capacidad	Precio
Piñas en trocitos	Wasil	Chile	Lata	820 g	1.450
Piñas en rodajas	Lider	Chile	Lata	565 g	880
Piñas en rodajas	Esmeralda	Chile	Lata	567 g	925
Piñas en rodajas	Deyco	Indonesia	Lata	570 g	1019
Piñas en conserva	Olimpica	Colombia	Lata	600 g	3600
Piñas en conserva	La Coruña	Colombia	Lata	600 g	4600

Fuente: (Lider, 2014)
Elaborado por. Los Autores

3.3.3.2.4. *Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio*

El impacto de cambio no afectará a la negociación y/o comercialización del producto debido a que se realizará en dólares.

3.3.3.2.5. *Fijación del precio de venta unitario (de exportación)*

El precio del producto se fijara en base a los costos fijos de producción como son: materia prima, mano de obra, maquinarias, equipos y demás; así como también el porcentaje de utilidad que obtendrá la empresa por cada unidad vendida.

Teniendo en cuenta lo anterior se elaboró una tabla con valores en dólares de lo que cuesta producir un frasco de piña en rodajas y en conservas; al mismo que se le suma el 10% de ganancia el primer año.

Tabla 20:

Calculo para la determinación del precio unitario del rasco de piña en rodajas

DETALLE	VALOR (USD/frasco)
Costo de producción	0,69
Costos administrativos	0,05
Costos de ventas	0,20
Costos financieros	0,20
COSTOS TOTALES	1,14
10% de Ganancia	0,11
PRECIO X LATA	1,25

Fuente: (Cordova, 2004)
Elaborado por: Los Autores

3.3.3.2.6. Costo total unitario

Con los datos obtenidos anteriormente, el valor de cada lata saldría en \$ 1,25 y se van a exportar cajas de 12 unidades el valor de la venta de las cajas sería: \$ 15,00.

3.3.3.2.7. *Costos logísticos: de embarque (naviero/aéreo/otro), de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles; de otros costos/incentivos relacionados con la política de gobierno.*

Tabla 21: Costos logísticos al mes y año de realizar la exportación

Detalle	V. unitario	Valor Anual
Certificado de Origen	\$ 25,00	\$ 300,00
Certificado Sanitario	\$ 20,00	\$ 240,00
Transporte Terrestre Interno	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Porteo	\$ 80,00	\$ 960,00
THC (BL)	\$ 123,00	\$ 1.476,00
Gastos Locales (BL)	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Logística interna de documentación	\$ 43,20	\$ 518,40
Envío de Documentos (aéreos)	\$ 53,00	\$ 636,00
TOTAL	\$ 944,20	\$ 11.330,40

Elaborado por: Los Autores

3.3.3.2.8. Métodos de cobro/pago internacional

Para el pago de la negociación se utilizará la carta de crédito, pues el sistema más recomendado debido a que es el más seguro para el exportador.

Para obtener una de estas es necesario realizar los siguientes pasos:

- El comprador solicita al banco de su confianza, efectuar la carta de crédito a favor del exportador por el valor de la carga.
- Una vez que el exportador presente los documentos de rigor de haber realizado el despacho de la mercadería, la carta se hace efectiva.

3.3.3.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

3.3.3.3.1. Modo de transporte

El modo de transporte será marítimo, pues es el más utilizado para el comercio internacional, debido a la gran cantidad de carga que soporta y a los costos del servicio.

3.3.3.3.2. Puerto de origen y destino

El producto se despacha desde Ecuador por medio del puerto de Guayaquil, que se ubicó en el 2010 en la posición número 86 entre los 100 mejores del mundo, según la revista inglesa Containerisation International.

En el año 2010 movilizó entre contenedores 116.997 en contenedores de 20 y 288.246 de 40; el 2011 se incrementó en 135.982 y 404.681 respectivamente; mientras que en el 2012 se movió cerca de 328.000 entre 20 y 40 pies.

La recepción del producto en Chile se realizará en el puerto de Valparaíso, debido a que es el segundo puerto más importante de Chile, después del puerto de San Antonio, y el de mayor actividad comercial en toda Sudamérica, mueve alrededor de 10 millones de toneladas en carga general y en temporada recibe cerca de 40 cruceros y 150 mil visitantes al año.

3.3.3.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino

El etiquetado de los alimentos pre-envasados debe contener lo siguiente:

- Nombre del producto
- Forma de presentación del producto.
- Medio de cobertura (agua, zumo, jarabe, almíbar, entre otros)
- Declaración del aderezo que se está utilizando en el producto (si se usa aderezo).
- Información del medio de cobertura (sin edulcorante o sin azúcar)

- Lista detallada de los ingredientes de forma descendente.

3.3.3.3.4. Tipo de embalaje requerido

Embalaje primario: será en frascos de vidrio transparente con tapa estilo twist que facilita el cierre y la apertura del producto.

Ilustración 17: Embalaje secundario del producto



Elaborado por: Los Autores

Embalaje secundario: Los frascos de piña en rodajas se colocarán en cajas de cartón con 12 unidades cada una (3 por 4). El cartón es de estilo corrugado de doble cara, se colocará una línea de cartón corrugado en el medio para separar los frascos y evitar que se golpeen entre ellos.

Tabla 22:

Características del cartón

Características del cartón	Valor
Resistencia	200 LBS
Dimensiones	23 ancho x 10 alto x 30 largo cm
Grosor	8mm
Peso de cada caja vacía	2 LBS.

Elaborado por: Los Autores

Se exportarán 12 frascos de piñas en rodajas en cada caja; en cada pallet, de 1,2 x 1,0 x 0,18m; se colocaran 9 x 3 en total de 27 cajas, debido al peso y al envase primario que es de vidrio, no es recomendable apilar más cajas.

Ilustración 18: Forma de apilar las cajas el producto



Fuente: Empresa ULINE – México

3.3.3.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

La carga será despachada en contenedores de 20 pies, la estiba se realizará a granel, teniendo en cuenta que un contenedor de 20 tiene de medidas ancho: 2,34 metros, de alto 2,4 metros y de profundidad 5,9 metros; y la caja tiene como medidas de ancho 0,2286 metros, de alto 0,1016 metros y de largo 0,3038 metros, realizamos la siguiente operación:

Con los datos realizamos la siguiente operación:

Tabla 23:

Medidas del contenedor de 20 pies y de la caja

Medidas en metros del contenedor y las cajas

	Contenedor	Cajas	Resultado	Cajas
Ancho	2,34	0,2286	10,23622047	10
Alto	2,44	0,1016	24,01574803	24
Largo (prof)	5,9	0,3048	19,35695538	19

Elaborado por: Los Autores

Según los cálculos la primera hilera del contenedor estará formada por 10 cajas a lo ancho y 24 a lo largo, dando un total de 240 cajas en una hilera. Teniendo en cuenta que por la profundidad caben 14 hileras, se multiplica las 240 cajas de la primera hilera por las 14 hileras que se forman a lo largo dando un total de (240 x 14) 3360 cajas en un contenedor de 20 pies.

3.3.3.3.6. Documentación requerida

Para la exportación es necesario contar con los siguientes documentos:

- **Factura comercial.-** se describe el producto y el precio de venta, se desglosa los costos de transporte, fletes, embalaje, entre otros.
- **Certificado de origen.-** este documento certifica que el producto ha sido fabricado en el país. Se emplea para las exportaciones e importaciones de países extracomunitarios, con el fin de acogerse a los regímenes preferenciales. Actualmente lo emite el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
- **Certificado fito-sanitario y calidad.-** con este documento se certifica que el producto ha sido fabricado bajo estrictas normas internacionales de sanidad y calidad.
- **Documentos aduaneros.-** existen varios documentos que requiere la aduana para realizar los aforos y que depende de la exportación que se pretende realizar.
- **Conocimiento de embarque.-** para este caso estudio es el Bill of Loading, y constituye el título de propiedad de la carga, además de ser la prueba de haber realizado el contrato de transporte y el recibo de la mercadería abordo.
- **Lista de embarque o Packing List.-** en este listado se muestra el contenido, el peso bruto y neto de la carga a ser exportada.

Actualmente el proceso se realiza por medio de una plataforma web diseñada por la aduana del Ecuador llamada Ecuapass, en donde se ingresan digitalmente la factura comercial, las autorizaciones (si las requiere) y el certificado de origen; después se notifica al usuario que tipo de aforo le toca para que realice los trámites pertinentes.

3.3.3.3.7. Exigencias de seguro

Con el fin de disminuir los riesgos de las operaciones internacionales y evitar desastres económicos, la carga estará asegurada.

3.3.3.3.8. Agente de tránsito (si lo requiere)

Se contratará los servicios de un agente de tránsito, que nos ayudará con las actividades logísticas de los clientes, como es el aprovisionamiento, la distribución, facturación, entre otros.

3.3.3.3.9. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Mediante resoluciones ministeriales el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile dictaminó los registros fitosanitarios que deben cumplir las frutas y/o vegetales provenientes de Ecuador.

- Para el ingreso de frutas como la piña, plátano y coco destinados a consumo, deberán presentarse al SAG un certificado fitosanitario oficial del país de origen en el cual se consigne que los frutos proceden de un país libre de Mosca Orienta de la fruta (*Bactrocera dorsalis*)
- Cuando los productos ingresan al país deberán someterse a la revisión de los inspectores del Servicio destacados en el puerto de ingreso, quienes verificarán su condición fitosanitaria.

3.3.3.3.10. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas

Todas las frutas que ingresen al mercado chileno deberán ser sometidas a una inspección de rutina a cargo de profesionales designados por el puerto y/o aeropuerto de ingreso; los mismos que revisan la siguiente información:

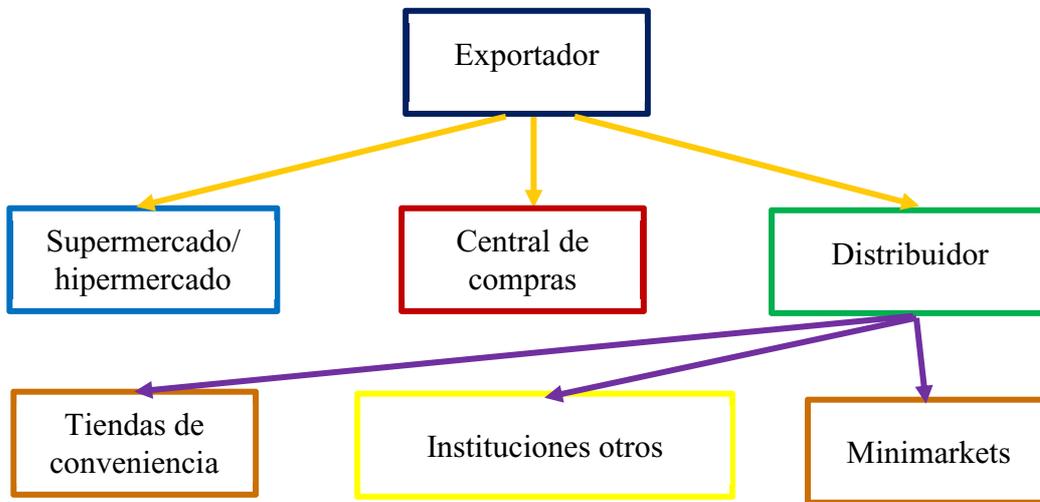
- Certificado fitosanitario oficial
- Sellos de los contenedores y/o pallets
- Sellos o timbres en cada una de las cajas
- Condición fitosanitaria
- Madera de embalaje

3.3.3.3.11. Cadena de distribución

En Chile la distribución está liderada por los supermercados por lo que es recomendable utilizar este medio para iniciar la comercialización en dicho país.

Ilustración 19:

Principales canales de distribución en Chile



Elaborado por: Los Autores

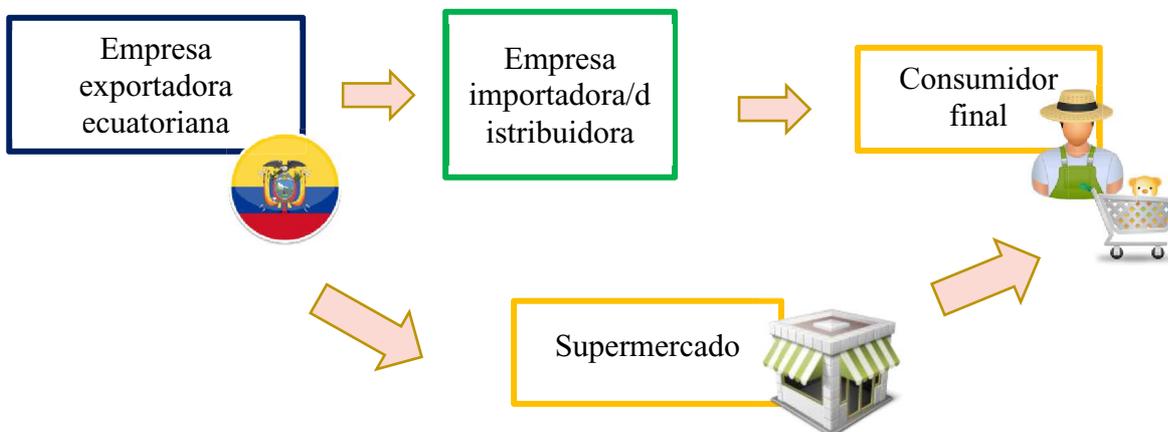
3.3.3.3.12. Canal de distribución específico

El producto será vendido a los importadores especializados, mayoristas y supermercados. Los importadores especializados, a su vez, distribuyen la fruta a diversos actores de la cadena, como son supermercados y mayoristas.

Los mayoristas ofrecerán el producto a las tiendas, mercados, hoteles, escuelas, restaurantes, entre otros.

Ilustración 20:

Distribución específica del producto si llega tal cual como se importó



Elaborado por: Los Autores

3.3.3.3.13. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

Es obligatorio que todas las empresas exportadoras e importadoras, tengan la intervención de un agente afianzado de aduanas cuando: “en los despachos de las exportaciones de mercancías cuyo valor sea igual o mayor a dos mil dólares americanos \$2000,00”

- **Trasporte marítimo.-** Para transportar frutas tropicales desde Ecuador a Chile, por vía marítima existen varias navieras que prestan el servicio; pero sólo la naviera Compañía Sudamericana de Vapores CSAV realiza viajes directo desde el puerto de Ecuador al puerto de Valparaíso en Chile.
- **Custodia armada.-** la carga llevara custodia armada hasta su destino en el puerto de Guayaquil para evitar que la carga sufra algún percance; se contratarán los servicios de la empresa VITSESEG que brindará seguridad a la carga.

3.3.3.3.14. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)

- Pre-embarque: se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema de ECUAPASS la misma que debe ir acompañada por la factura comercial y documentación de ley, que consiste en:
 - Datos del exportador
 - Descripción de la mercadería
 - Datos del consignatario
 - Destino de carga
 - Cantidad
 - Peso y demás datos relativos de la carga.
- Post – embarque: Regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE), una vez regularizada en RDAE ante el SENA y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico se da por finalizado el proceso de exportación. Una vez que se obtiene el registro del DAE, el exportador tiene 30 días plazos para realizar el embarque; para lo que necesita los siguientes documentos:
 - Copia de la factura
 - Copia de la lista de embarque
 - Copia del certificado de origen
 - Copia de documentos no negociable.

3.3.3.3.15. Modelos de comercio electrónico

El modelo de comercio electrónico que se utilizará en B2B (business to business); con el fin de crear relaciones comerciales con nuestro distribuidores por medio de una plataforma web, que permitirá dar a conocer el producto, antes, incluso, de que llegue al lugar de destino.

3.3.3.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

3.3.3.4.1. Concepto de posicionamiento

Para lograr un buen posicionamiento dentro del mercado chileno, se ha determinado ofrecer el producto a un precio accesible para todos nuestros consumidores, además de exponer los beneficios nutricionales de la piña; por lo cual se utilizará un posicionamiento por calidad y precio.

3.3.3.4.2. Concepto de eslogan

“Llena de vitalidad tu día, come piña todos los días”

3.3.3.4.3. Estrategia de mix de publicidad

Como estrategia de publicidad se utilizarán los diversos medios de comunicación, con el fin de persuadir al público chileno de consumir productos elaborados a base de piña.

Se empleará los medios televisivos, radiales y escritos (revistas y periódicos) con el fin de dar a conocer el producto, resaltando las bondades del mismo y la oportunidad de adquirirlo a precios razonables. Se escogerán medios y horarios familiares para que la familia entera tenga la oportunidad de conocer las ventajas de la fruta.

3.3.3.4.4. Estrategia de promociones de venta

Entre las estrategias de promoción se han desarrollado las siguientes:

- Diseñar y repartir volantes y folletos con los valores nutricionales de la piña, destacando sus ventajas sobre las de productos similares.
- Elaboración de folletos con útiles recetas elaboradas a base de piña en rodajas en almíbar.

- Organización de cataciones en supermercados y centros comerciales, como así también en los lugares de especializados, donde se vende el producto.

3.3.3.4.5. Estrategias de venta personal

Para impulsar el consumo de la piña en almíbar se contratará promotores que realizan diversas actividades como ofertas, cupones, regalos, descuentos, sorteos, muestras gratis, entre otros; a los cliente de supermercados, centros comerciales, y demás.

3.3.3.4.6. Estrategia de medios interactivos (internet)

Además de los medios antes mencionados se diseñará una página web que permita dar a conocer el producto, así también cuentas en redes sociales más utilizadas como Facebook y twitter en donde el cliente podrá comentar sobre la calidad del producto, la presentación, la publicidad, entre otros.

3.3.3.4.7. Participación en ferias comerciales internacionales.

Participación en ferias de alimentos con el objetivo de dar la calidad del producto y las ventajas del consumo de la piña.

3.3.3.4.8. Otros métodos promocionales

Entre otros métodos promocionales esta de dar descuentos y obsequios a nuestros clientes más fieles.



CAPITULO IV:

PLAN TECNICO - ORGANIZACIONAL





4. Capítulo 4: Plan Técnico-Organizacional

4.1. Objetivos del capítulo

Evaluar la oferta potencial de producción y comercialización del producto mediante la elaboración de un estudio técnico.

4.2. Plan técnico

4.2.1. Capacidad de producción

La capacidad de producir está determinada por la dimensión del área de producción y el número de personal con que se cuente. La capacidad de producción de enlatados de piña, según la maquinaria es de 2.200 toneladas y la capacidad de producción real será de 2.000 toneladas.

4.2.2. Plan de producción

La proyección del plan de producción se realiza con base a los pedidos realizados por los clientes, siempre y cuando no supere la capacidad de producción de la planta.

La producción semanal será de 10.000 frascos de piñas en conserva lo que nos dará en el mes 40.000 lo que permitirá llenar un contenedor de 20 al mes.

4.2.3. Localización

La empresa exportadora estará ubicada en un lugar estratégico cerca de los sembríos de piña en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; su ubicación se debe a que en este lugar se encuentra el mayor número de productores pequeños y medianos de piña MD2.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

- 1. Recepción.-** En esta etapa se recibe la piña, por el tipo de fruta ésta no debe estar más de un día a la interviene y evitar contacto con el suelo.
- 2. Lavado.-** Se enjuague la piña con abundante agua sin cloro; se realiza una inspección visual externa de la fruta en busca de daños y/o abolladuras.
- 3. Inspección.-** En este punto se mide el tamaño de la piña, y se separan las de tamaño menores y con algún tipo de daño en la superficie.
- 4. Corte de corona.-** Una vez que la piña pasa los diferentes procesos de inspección con total éxito se les corta la corona y la parte inferior cerca de 5 cm.
- 5. Corte del corazón.-** Con una máquina especialmente diseñada, se extrae el centro de la piña conocido comúnmente como el corazón.



6. **Pelado.-** Una vez retirado el corazón, se procede al proceso de pelado, el cual se realiza de forma manual, alrededor de 5 a 7 piñas por minutos; esto se debe principalmente por el uso de cuchillos muy afilados, los mismos que deben ser afilados cada 30 minutos debido a la piel áspera de la piña.
7. **Rodajas.-** Una vez peladas las piñas pasan a una máquina cortadora, que se encarga de cortar las piñas en rodajas de 2 cm cada una; de una piña de tamaño normal dan un promedio de 7 rodajas.
8. **Preparación del almíbar de llenado.-** En una olla se prepara el almíbar simple de 30 a 35° Brix¹, mezclando agua y azúcar y calentando hasta 90°C con la finalidad de disolver toda la azúcar. Se emplea cerca de 2 Kg de azúcar por cada 5 litros de agua; se añade después ácido cítrico que es para darle al almíbar la acidez adecuada, el Carboximetil celulosa que es para darle cuerpo al almíbar; y por último se coloca el sorbato de potasio que es para evitar crecimiento de microorganismos (hongos y levaduras)
9. **Cocción de fruta.-** Cuando el almíbar esta lista, se coloca la mitad y se ponen las rodajas de piña a cocinar a una temperatura entre 80 a 85°C.
10. **Lavado de recipientes.-** Mientras las rodajas se cocinan, se continúa con el proceso de lavado de los frascos y tapas a emplearse, los mismos que deben someterse a un lavado con agua caliente durante 5 minutos.
11. **Llenado de envases.-** Las rodajas de piñas se colocan dentro de los frascos de modo que quepan la cantidad exacta establecida.
12. **Adición del almíbar.-** Una vez colocadas las rodajas se añade el almíbar restante hasta el borde del frasco, se deja enfriar por 5 minutos, dándole tiempo a estabilizar la temperatura; se eliminan las burbujas de aire y se coloca la tapa sellando herméticamente el producto. El llenado de la fruta debe ser 60% piña 40% almíbar.
13. **Esterilizado.-** Una vez sellado los frascos son sumergidos en agua caliente para esterilizarlos; para evitar que se quiebren se coloca un trapo en el fondo.
14. **Etiquetado y encartonado.-** Se coloca la etiqueta con información reglamentaria y se ubican los frascos en los cartones correspondientes.
15. **Almacenamiento.-** El producto encartonado se estiba en la bodega hasta su despacho.

¹ Sirven para determinar el cociente total de sacarosa o sal disuelta en un líquido; es una medida de la concentración de azúcar en una disolución. Una solución de 25 °Bx contiene 25 g de azúcar (sacarosa) por 100 g de líquido.



Ilustración 21: Proceso de la obtención de piñas en rodajas

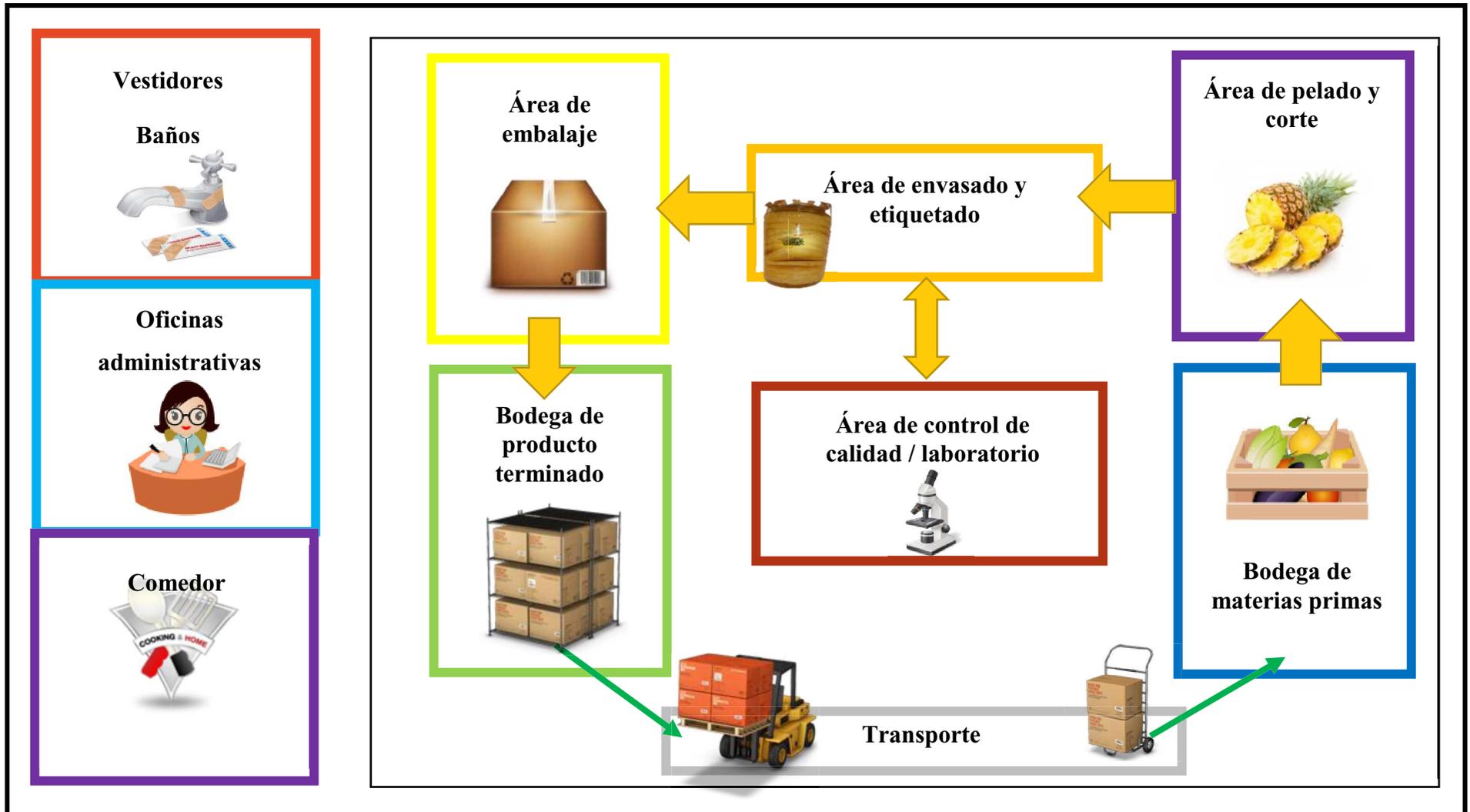


Elaborado por: Los Autores

4.2.5. Distribución instalaciones (layout)



Ilustración 22: Distribución de la planta procesadora de piña



Elaborado por: Los Autores



4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas

La materia principal para el producto es la piña de variedad MD2 que se caracteriza por su forma cilíndrica que permite aprovechar al máximo su contenido y evitar así el desperdicio.

La piña debe cumplir ciertos requerimientos para ser adquirirlas:

- La fruta no debe presentar maltratos ni moretones.
- Debe tener un peso cerca de los 1000 kg.

Tabla 24:

Listado de proveedores de materia prima

Materia prima	Unidad	Mensual	Valor	Valor mensual	Valor anual
Hacienda Jiménez Mondragón	TM	25	\$ 105,00	\$ 2.625,00	\$ 31.500,00
Hacienda San José	TM	25	\$ 110,00	\$ 2.750,00	\$ 33.000,00
Hacienda San Francisco	TM	20	\$ 108,00	\$ 2.160,00	\$ 25.920,00
Azucarera San Carlos	Kg	100	\$ 43,00	\$ 4.300,00	\$ 51.600,00
Azucarera Valdez	Kg	80	\$ 40,00	\$ 3.200,00	\$ 38.400,00
Ácido cítrico	Kg	90	\$ 2,50	\$ 225,00	\$ 2.700,00
TOTAL				\$ 15.260,00	\$ 183.120,00

(Mercurio, 2013)

Elaborado por: Los Autores

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

En la siguiente tabla se muestran las principales empresas que proporcionan suministros para elaborar el producto descrito en este proyecto.

Tabla 25:

Proveedores de insumos

Empresa	Materiales	Cantidad	Unidad	Costo mensual	Ciudad
Banariv Cia. Ltda	Zunchos	1000	Metros	45,00	Guayaquil
Videlpo Cia. Ltda	Zunchos	1000	Metros	43,20	Cuenca
Cartopel	Cartón	5000	Unidad	500,00	Cuenca
Productora cartonera S.A.	Cartón	5000	Unidad	800,00	Guayaquil
Delta Plastic C.A.	Envases de vidrio / tapa	12000	Unidad	1200,00	Guayaquil
Icc International Co. S.A.	Envases de vidrio / tapa	10000	Unidad	1800,00	Quito
				4388,20	

Fuente: (Edina, 2014)

Elaborado por: Los Autores



4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

La mano de obra tanto directa como indirecta será seleccionada de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y/o sus alrededores, la mano de obra directa consistirá en:

- 1 obrero para la recepción de materia prima
- 2 peladoras
- 2 seleccionador de rodajas
- 1 selladora / esterilizadora

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

La piña sufrirá un cambio notorio durante el proceso de fabricación hasta el producto terminado, por lo cual se emplearán equipo de última generación que garantice un producto sano y de excelente calidad.

- Equipo de pre-lavado y alimentación.- transportará las piñas y se encargará de lavarlas; mientras van siendo alimentadas a la mesa de pelado.

Ilustración 23: Imágenes de algunos equipos utilizados



Elaborado por: Los Autores



- Máquina de corte (rodajas).- se encargará del corte de las piñas una vez que han sido peladas y retirado el corazón.
- Cocina industrial.- de acero inoxidable que permitirá realizar la preparación del almíbar.
- Tanques de 200 litros.- almacenará el agua y el almíbar cuando sea necesario.
- Máquina de llenado de envases.- permitirá llenar los envases con la fruta en rodajas y posteriormente el almíbar.
- Máquina esterilizadora.- permitirá esterilizar los frasco y evitar que se contaminen con bacterias.

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

Tabla 26:

Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa:	Frutos Ecuador S.A.
Nombre comercial	Ananá fruit
R.U.C:	1312420456001
Dirección:	Parroquia Valle Hermoso, a 26 km de la ciudad de Santo Domingo.
Mail:	frutos@ecuador.com

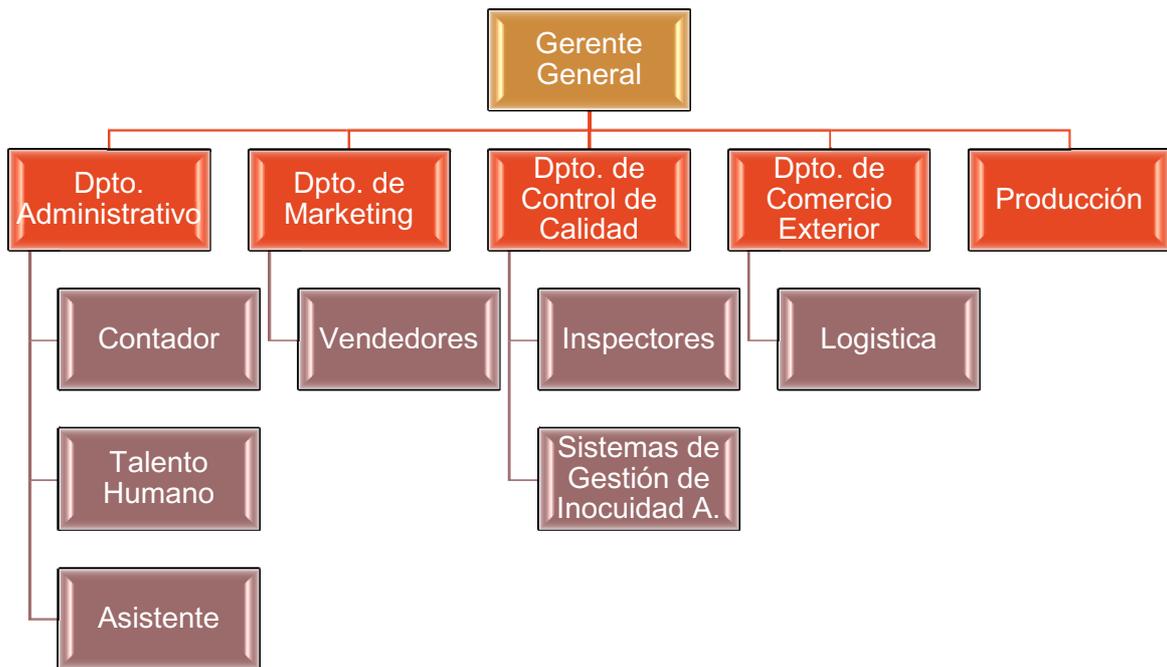
Elaborado por: Los Autores

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

El proceso de la toma de decisiones estará a cargo de los directores y/o jefes de cada área cuando sea necesario; las decisiones más importantes estarán a cargo del Gerente General de la empresa. En ambos caso las decisiones deben estar encaminadas a beneficiar la empresa y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.



4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama



4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

Gerente General

- Dirigir, coordinar y dictar las normas que permita el eficiente desarrollo de las actividades de la compañía y/o empresa.
- Presentación de planes de desarrollo a corto, medio y largo plazo a la junta de accionistas.
- Cumplir con los objetivos sociales trazados por la empresa.
- Ser representante legal de la empresa y autorizar con su firma actos y contratos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Velar por las inversiones y/o recursos de la organización.
- Autorizar el desembolso de dinero cuando se requiera.
- Realizar evaluaciones periódicos del cumplimiento de las funciones de los diferentes miembros de la empresa.

Departamento Administrativo

- Emisión de facturas de clientes y proveedores, procurando su rápida cancelación.
- Llevar el registro contable de la empresa y sus respectivos informes.
- Realizar los trámites administrativos con las diferentes entidades gubernamentales.
- Obtener colaboraciones, permisos, licencias entre otros.



Departamento Marketing

- Desarrollar estrategias para posicionar el producto en el mercado de forma permanente.
- Elaborar estrategias de publicidad que permitan dar a conocer el producto.
- Aumentar las ventas en el mercado nacional e internacional.
- Buscar la satisfacción del cliente, tratando de cubrir sus necesidades.

Departamento de Control Calidad

- Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos.
- Establecer especificaciones para las operaciones concretas de calidad, las mismas que deberán ser documentadas.
- Garantizar que se imparta una formación inicial, continuada y adecuada al personal de Control de Calidad.
- Coordinar las actividades laborales con los supervisores de cada área.
- Garantizar la utilización de materia prima de óptima calidad.

Departamento de Comercio Exterior

- Contactar y negociar con los clientes y posibles clientes.
- Realización de cotizaciones de los productos y/o servicios.
- Seguimiento de la satisfacción de los clientes.
- Manejar de forma óptima la distribución del producto a nivel internacional.
- Desarrollar y gestionar los diferentes procesos de exportación del producto.
- Manejar la cartera de productos.
- Elaborar informes para el Gerente General.

Producción

- Planificar y controlar todos los procesos de embalaje y empaque del producto antes de su comercialización.
- Planificar la producción a realizarse según los pedidos realizados.
- Verificar el estado de los equipos e insumos necesarios para la producción.
- Manejo de inventarios.
- Control de abastecimiento.



4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Para un correcto funcionamiento la empresa deberá constar de los siguientes activos:

- Maquinarias y equipos
- Vehículos (si es necesario)
- Mobiliario
- Herramientas
- Equipos de oficinas
- Suministros y materiales

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

La empresa requerirá del siguiente personal:

- 1 Gerente general
- 1 Jefe de Dpto. Administrativo
- 1 Jefe de Dpto. de Marketing / Comercio exterior
- 1 Jefe de Dpto. de control de Calidad
- 1 Jefe de Dpto. de comercio exterior
- 1 Jefe de Dpto. de producción

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Para la constitución de la empresa se utilizaran socios quienes formaran una junta de socios que se encargarán de elegir al representante legal de la empresa.

Dentro de los socios se contará con un abogado que se encargará de la documentación necesaria para la constitución de la empresa y la inscripción en la Superintendencia de Compañía para posteriormente registrarla en el Registro Mercantil.

La empresa se constituirá con 10 acciones de \$500 dólares cada una, lo cual nos da un total de \$ 5000 dólares.

4.3.8. Plan de implementación



Tabla 27: Plan de implementación de las etapas del proyecto

Actividades	Dic-2014	Ene-2015	Feb-2015	Maz-2015	Abr-2015	May-2015	Jun-2015	Jul-2015	Ago-2015	Sep-2015	Oct-2015
Constitución legal											
Registro mercantil											
Administración de la ejecución											
Financiamiento											
Contratación de obras											
Adquisición de equipos											
Permisos y patentes											
Adquisición de materiales y/o insumos											
Elaboración de cartera de productos											
Elaboración de estrategias de marketing											
Distribución de áreas											
Contratación de personal											
Puesta en marcha del proyecto											

Elaborados por: Los Autores



4.3.9. Plan de acción de corto plazo

Departamento	Actividad
Gerencia	Ser líderes de mercado y aumentar los activos
Dpto. Administrativo	Reducir costos en las áreas que lo ameriten.
Dpto. de Marketing	Difundir la cartera de productos en varios medios publicitarios.
Dpto. de Control de Calidad	Garantizar la calidad de la materia prima por medio de certificaciones.
Dpto. de Comercio Exterior	Aumentar las ventas en el mercado internacional en un 2% cada mes.
Dpto. de Producción	Adquirir nueva maquinaria

4.3.10. Puesta en marcha

La puesta en marcha del proyecto definirá las diferentes tareas y actividades que se realizarán para el éxito de la implementación del proyecto.

- Calendario de implantación en donde se detallan las actividades y los responsables de cada una.
- Determinar los principales hitos y lograr interconectarlos con las otras actividades de la empresa.
- Establecer interconexiones entre los diferentes grupos y áreas de trabajo que forman la empresa.
- Realizar los trámites de constitución y demás procesos legales de constitución.

4.3.11. Plan de Salida

Se ha desarrollado un plan de contingencia, para establecer estrategias razonables en caso de que el proyecto no alcance los objetivos previstos.

- Oferta pública
- Crear alianzas con empresas líderes en el mercado.
- Venta de la empresa a los socios.
- Venta total o parcial de la empresa a un sector más potente.
- Venta de base de clientes
- Fusiones
- Liquidaciones. (Chicaiza, 2008)



CAPITULO V:

PLAN FINANCIERO





5. Capítulo 5: Plan Financiero

5.1. Objetivo del Capítulo

Establecer y clasificar las características financieras del proyecto para medir la rentabilidad del mismo a lo largo de sus años de operación.

5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

EL plan financiero para el proyecto se ha determinado que será de cinco años, los cuales se han distribuidos de la siguiente forma:

1. Etapa de establecimiento de la planta.
2. Etapa de operación o ejercicio de la empresa.
3. Etapa de recuperación de la inversión.

5.2.1. Plan de Inversión

5.2.1.1. Inversiones en activos fijos

Tabla 28:

Inversión de terreno y edificio

Terreno y edificio			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno	1	\$ 13.450,00	\$ 13.450,00
Edificio	1	\$ 32.000,00	\$ 32.000,00
Total		\$ 45.450,00	\$ 45.450,00

Tabla 29:

Inversión de muebles y enseres

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorios estación gerencia KD	1	\$ 560,00	\$ 560,00
Sillón Presidente 604H	1	\$ 189,00	\$ 189,00
Silla Secretaria con brazos	13	\$ 78,00	\$ 1.014,00
Escritorio Modular flex 3 gavetas	10	\$ 280,00	\$ 2.800,00
Tande de espera triple	1	\$ 185,72	\$ 185,72
Archivadores 4 gavetas verticales	10	\$ 248,30	\$ 2.483,00
Sillas apilables	4	\$ 37,02	\$ 148,08
Escritorio master de 2 gavetas	3	\$ 140,00	\$ 420,00
Total		\$ 1.718,04	\$ 7.799,80



Tabla 30:

Inversión en efectivo

Efectivo	
Detalle	Valor Total
Efectivo	\$ 25.467,00
Total	\$ 25.467,00

Tabla 31:

Inversión de Equipo de Oficina

Equipo de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Acondicionador de Aire 24 BTU	3	\$ 820,00	\$ 2.460,00
Teléfono	13	\$ 75,00	\$ 975,00
Fax	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Acondicionador de Aire 18 BTU	3	\$ 650,00	\$ 1.950,00
Total		\$ 1.715,00	\$ 5.555,00

Tabla 32:

Inversión de equipos de computación

Equipo de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadoras	10	\$ 405,99	\$ 4.059,90
Epson XP200 multifunción	3	\$ 99,99	\$ 299,97
Impresora láser Samsung ML2010	5	\$ 110,00	\$ 550,00
Total		\$ 615,98	\$ 4.909,87

Tabla 33:

Inversión de Vehículo

Vehículo			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camión NQR 75L	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Total		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00



Tabla 34:

Inversión en maquinarias

Maquinarias			
Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Equipo de prelavado	1	\$ 1.578,00	\$ 1.578,00
Cortadora	1	\$ 650,00	\$ 650,00
Cocina industrial	2	\$ 548,80	\$ 1.097,60
Tanque de 200 litros	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Máquina de llenado	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Máquina esterilizadora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Total		\$ 3.826,80	\$ 4.625,60

5.2.1.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

Tabla 35:

Inversiones diferidas

INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos Legales y de Constitución	VALOR
Trámites SRI	\$80,00
Patente Producto	\$250,00
Permiso de salud Personal	\$120,00
Permiso Municipal	\$78,00
Adecuaciones Lugar	\$2.500,00
Total Inversiones Diferidas	3.028,00

Tabla 36:

Inversión total inicial

Inversión Inicial	
Efectivo	\$ 25.467,00
Activos No Circulantes	\$ 81.368,27
Total	\$ 106.835,27



5.2.1.3. Inversiones en capital de operación

Tabla 37:

Situación inicial de la empresa

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activos Circulantes</i>		<i>Pasivo Diferido</i>	
Efectivo	\$ 25.467,00	Préstamo a Largo Plazo	\$ 64.101,16
Total	\$ 25.467,00	Total Pasivos	\$ 64.101,16
<i>Activos No Circulantes</i>		PATRIMONIO	
		Capital Propio	\$ 42.734,11
Equipo de Computación	\$ 4.909,87	Total Patrimonio	\$ 42.734,11
Muebles y Enseres	\$ 7.799,80		
Equipo de Oficina	\$ 5.555,00		
Maquinarias	\$ 4.625,60		
Vehículo	\$ 10.000,00		
Terreno y Edificio	\$ 45.450,00		
Activos intangibles	\$ 3.028,00		
Total	\$ 81.368,27		
Total Activos	\$ 106.835,27	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 106.835,27

5.2.1.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos y activos diferidos e intangibles



Tabla 38:

Depreciación de activos fijos, diferidos e intangibles

Activo	Valor Contable	Valor Residual	Vida Contable	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Año 6	Depreciación Año 7	Depreciación Año 8	Depreciación Año 9	Depreciación Año 10
Muebles y Enseres	\$7.799,80	\$1.169,97	10	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98	\$662,98
Equipo de Computación	\$4.909,87	\$1.227,47	3	\$1.227,47	\$1.227,47	\$1.227,47							
Equipo de Oficina	\$5.555,00	\$999,90	10	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51	\$455,51
Vehículo	\$10.000,00	\$3.500,00	5	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00					
Maquinarias	\$4.625,60	\$1.387,68	10	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79	\$323,79
Edificio	\$32.000,00	\$12.800,00	20	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
Inversión Intangible	\$3.028,00	\$0,00	5	\$605,60	\$605,60	\$605,60	\$605,60	\$605,60					
Depreciación Anual				\$3.969,75	\$3.969,75	\$3.969,75	\$2.742,29	\$2.742,29	\$1.442,29	\$1.442,29	\$1.442,29	\$1.442,29	\$1.442,29

Activo	Depreciación Año 11	Depreciación Año 12	Depreciación Año 13	Depreciación Año 14	Depreciación Año 15	Depreciación Año 16	Depreciación Año 17	Depreciación Año 18	Depreciación Año 19	Depreciación Año 20	Años Depreciados	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Muebles y Enseres											10,00	\$6.629,83	\$1.169,97
Equipo de Computación											3,00	\$3.682,40	\$1.227,47
Equipo de Oficina											10,00	\$4.555,10	\$999,90
Vehículo											5,00	\$6.500,00	\$3.500,00
Maquinarias											10,00	\$3.237,92	\$1.387,68
Edificio	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	20,00	\$19.200,00	\$12.800,00
Inversión Intangible											5,00	\$3.028,00	\$0,00
Depreciación Anual											Valor de Desecho		\$21.085,02



5.3. Plan de Financiamiento

5.3.1. Estrategia de financiamiento

Una vez que se ha establecido el monto de inversión necesario para la realización del proyecto que es de USD 106835,27 dólares, se determinó que el 40% será cubierto por los socios de la empresa y el resto se financiará con una entidad financiera ya sea privada o pública.

Tabla 39: Financiamiento del proyecto

Financiamiento del Proyecto	
Porcentaje de Apalancamiento	
60,00%	40,00%
Préstamo	Capital Propio
\$ 64.101,16	\$ 42.734,11

5.3.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Tabla 40: Tabla de amortización

Préstamo	\$ 64.101,16			
Tasa	9,75%			
Periodo (Años)	5			
Periodo	Pago	Amortización	Interés	Saldo
0				\$ 64.101,16
1	\$ 16.801,86	\$ 10.552,00	\$ 6.249,86	\$ 53.549,16
2	\$ 16.801,86	\$ 11.580,82	\$ 5.221,04	\$ 41.968,34
3	\$ 16.801,86	\$ 12.709,95	\$ 4.091,91	\$ 29.258,39
4	\$ 16.801,86	\$ 13.949,17	\$ 2.852,69	\$ 15.309,22
5	\$ 16.801,86	\$ 15.309,22	\$ 1.492,65	\$ 0,00

El pago mensual de la deuda contraída será de: \$1400,16 dólares.

5.3.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

Para el obtención del WACC se multiplica el TMAR de los accionistas por la proporción de capitales propios de manera porcentual, a su vez se le suma el costo de la deuda con el banco multiplicado por (1 – la tasa de impuestos) por la proporción de la deuda de manera porcentual.

Formula = (TMAR * We) + (Ti * (1-i) * Wd) donde:



TMAR: tmar de accionistas

We: Proporción de capitales propios

Ti: Costo de la deuda (banco)

Wd: Proporción de la deuda

i: tasas de impuestos (trabajadores + impuesto a la renta)

TMAR	11,00%
Ti	9,75%
We	40,00%
Wd	60,00%
I	33,88%
WACC	8,28%

Prima Riesgo País	6,38
Tasa sin Riesgo	4,61
Inflación Anual	2,27
TMAR del Accionista	13,26%

5.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.4.1. Proyección de las ventas (unidades)

Se iniciará vendiendo 36.000 cajas de piñas en rodajas en almíbar el primer año, aumentando en un 2% los años posteriores con el fin de ir posicionando en el mercado chileno.

Tabla 41:

Cantidades vendidas por cajas y por unidad

<i>Detalle</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Cantidad vendida en cajas	36.000	36720	37454	38203	38968
Cantidad vendida unidad	432000	440640	449453	458442	467611



5.4.2. Proyección de los precios

Basados en estudios y estrategias de mercados se consideró el precio, por introducción al mercado chileno, por caja de \$15,00 cada una.

5.4.3. Proyección de los ingresos

Con los datos obtenidos de la proyección de ventas por cajas durante los cinco primeros años, se puede calcular el ingreso anual obtenido de dichas ventas.

Tabla 42:

Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vendida en cajas	36.000	36.720	37.454	38.203	38.968
Ingreso anual	540000	550800	561816	573052	584513

5.5. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.5.1. Proyección de costos operacionales

5.5.1.1. Materia prima directa

Tabla 43:

Costos directos de producción

<i>Costos Directos de Producción</i>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Piña Kg	0,89	6.536,16
Mano de Obra Directa		38.023,20
Cartón	0,5	18.000,00
Fundas de Polipropileno	0,01	8.640,00
Total		71.199,36

5.5.1.2. Mano de obra directa

Tabla 44:

Calculo de mano de obra directa

Cargo	Mano de Obra Directa				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva					
Operarios de Planta	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 354,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	6	\$ 38.023,20
Total	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 354,00	\$ 0,00	\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	\$ 6,00	\$ 38.023,20



5.5.1.3. Gastos indirectos de fabricación

Tabla 45:

Gastos básicos

Gastos Básicos		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Energía eléctrica	180	2160
Agua Potable	140	1680
Teléfono	80	960
Internet	60	720
Total	\$ 460,00	\$ 5.520,00

Tabla 46:

Suministros de oficina

Suministros de Oficina				
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Resmas de Hojas Tamaño A4	3	\$ 3,80	\$ 11,40	\$ 136,80
Tinta para impresoras	2	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 720,00
Tóner para impresora Laser	2	\$ 55,00	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Cajas de Grapa	3	\$ 0,50	\$ 1,50	\$ 18,00
Útiles de oficina		\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 144,00
Suministros varios			\$ 150,00	\$ 1.800,00
Total		\$ 101,30	\$ 194,90	\$ 4.138,80

Tabla 47:

Gastos varios

Gastos Varios		
Detalle	Valor mensual	Valor Anual
Mantenimiento de maquinarias y equipos	\$ 46,26	\$ 555,07
Seguro de maquinarias y equipos*	\$ 23,59	\$ 283,09
Total	\$ 69,85	\$ 838,16



Tabla 48:

Costos fijos

Costos Fijos	
<i>Detalle</i>	<i>Total Anual</i>
Gastos Varios	\$ 838,16
Sueldo y salarios	\$ 171.024,69
Gastos Básicos	\$ 5.520,00
Suministros de Oficina	\$ 4.138,80
Depreciación	\$ 3.969,75
Flete Interno	\$ 11.330,40
Gasto de Publicidad	\$ 14.600,00
Total	\$ 211.421,80

Tabla 49:

Costos de exportación

Costo de Exportación		
<i>Detalle</i>	<i>V. unitario</i>	<i>Valor Anual</i>
Certificado de origen	\$ 25,00	\$ 300,00
Certificado sanitario	\$ 20,00	\$ 240,00
Transporte terrestre interno	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Porteo	\$ 80,00	\$ 960,00
THC (BL)	\$ 123,00	\$ 1.476,00
Gastos locales	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Logísticas interna de documentación	\$ 43,20	\$ 518,40
Envío de documentos	\$ 53,00	\$ 636,00
TOTAL	\$ 944,20	\$ 11.330,40

5.5.2. Proyección de gastos operacionales

5.5.2.1. Gastos administrativos

Tabla 50:

Cálculos del personal administrativo

<i>Cargo</i>	<i>Mano de Obra Directa</i>				<i>Aporte al I.E.S.S</i>	<i>IECE Y SECAP</i>	<i>Vacaciones</i>	<i>Número de empleados</i>	<i>Salario Anual</i>
	<i>Salario Mensual</i>	<i>Décimo Tercer Sueldo</i>	<i>Décimo Cuarto Sueldo</i>	<i>Fondo de Reserva</i>	<i>11,15%</i>	<i>1,00%</i>			
Gerente	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 354,00		\$ 200,70	\$ 18,00	\$ 900,00	1	\$ 27.278,40
Secretaria	\$ 475,00	\$ 475,00	\$ 354,00		\$ 52,96	\$ 4,75	\$ 237,50	1	\$ 7.459,05
Jefe de Dpto Administrativo	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00		\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 500,00	1	\$ 15.312,00
Talento Humano	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 354,00		\$ 76,94	\$ 6,90	\$ 345,00	1	\$ 10.675,02
Contadora	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 354,00		\$ 76,94	\$ 6,90	\$ 345,00	1	\$ 10.675,02
Asistente	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 354,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	1	\$ 6.337,20
Jefe de Dpto Marketing	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00		\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 500,00	1	\$ 15.312,00



Vendedores	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 354,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	2	\$ 12.674,40
Jefe de Dpto de Control de C.	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00		\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 500,00	1	\$ 15.312,00
Inspector	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 354,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.085,10
Supervisor	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 354,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.085,10
Jefe de Dpto de Comercio E.	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 354,00		\$ 111,50	\$ 10,00	\$ 500,00	1	\$ 15.312,00
Logística	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 354,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.085,10
Jefe de Dpto de Producción	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 354,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.085,10
Chofer	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 354,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	1	\$ 6.337,20
Total	\$ 10.655,00	\$ 10.655,00	\$ 5.310,00	\$ 0,00	\$ 1.188,03	\$ 106,55	\$ 5.327,50	\$ 16,00	\$ 171.024,69

5.5.2.2. Gastos de marketing y ventas

Tabla 51:

Gastos de publicidad y ferias

Gasto de Publicidad y Ferias	
Detalle	Valor Anual
Gasto de Publicidad	5.600,00
Gastos en Ferias	9.000,00
TOTAL	14.600,00

5.6. Estado de Pérdidas y Ganancias Projectados

Tabla 52:

Estados de Resultados

Estado de Resultado Integral						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 540.000,00	\$ 567.000,00	\$ 595.350,00	\$ 625.117,50	\$ 656.373,38
costos de venta		\$ 71.199,36	\$ 74.759,33	\$ 78.497,29	\$ 82.422,16	\$ 86.543,27
Margen bruto		\$ 468.800,64	\$ 492.240,67	\$ 516.852,71	\$ 542.695,34	\$ 569.830,11
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos		\$ 171.024,69	\$ 172.734,94	\$ 174.462,29	\$ 176.206,91	\$ 177.968,98
Depreciación		\$ 3.969,75	\$ 3.969,75	\$ 3.969,75	\$ 2.742,29	\$ 2.742,29
Gastos de Oficinas		\$ 4.138,80	\$ 4.138,80	\$ 4.138,80	\$ 4.138,80	\$ 4.138,80
Gastos Basicos		\$ 5.520,00	\$ 5.520,00	\$ 5.520,00	\$ 5.520,00	\$ 5.520,00
Gastos Varios		\$ 838,16	\$ 838,16	\$ 838,16	\$ 838,16	\$ 838,16
Gasto de Exportacion		\$ 11.330,40	\$ 12.274,60	\$ 13.218,80	\$ 13.218,80	\$ 14.163,00
Gasto de Publicidad		\$ 14.600,00	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00
Total Gastos Operativos		\$ 211.421,80	\$ 214.076,25	\$ 216.747,80	\$ 217.264,95	\$ 219.971,22
Utilidad Operacional		\$ 257.378,84	\$ 278.164,42	\$ 300.104,91	\$ 325.430,39	\$ 349.858,89
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 6.249,86	\$ 5.221,04	\$ 4.091,91	\$ 2.852,69	\$ 1.492,65
Utilidad antes de Particip. e Impto.		\$ 251.128,98	\$ 272.943,38	\$ 296.013,00	\$ 322.577,70	\$ 348.366,24



15% Participación de Trabajadores		\$ 37.669,35	\$ 40.941,51	\$ 44.401,95	\$ 48.386,65	\$ 52.254,94
Utilidad antes de Impuestos		\$ 213.459,63	\$ 232.001,87	\$ 251.611,05	\$ 274.191,04	\$ 296.111,30
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 46.961,12	\$ 51.040,41	\$ 55.354,43	\$ 60.322,03	\$ 65.144,49
Utilidad Neta		\$ 166.498,51	\$ 180.961,46	\$ 196.256,62	\$ 213.869,01	\$ 230.966,82

Se considera un 2% de aumento en sueldos y salarios, para cada año.

5.7. Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla 53:

Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 540.000,00	\$ 567.000,00	\$ 595.350,00	\$ 625.117,50	\$ 656.373,38
<i>Costos de Ventas</i>		\$ 71.199,36	\$ 74.759,33	\$ 78.497,29	\$ 82.422,16	\$ 86.543,27
Margen bruto		\$ 468.800,64	\$ 492.240,67	\$ 516.852,71	\$ 542.695,34	\$ 569.830,11
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos		\$ 171.024,69	\$ 172.734,94	\$ 174.462,29	\$ 176.206,91	\$ 177.968,98
Depreciación		\$ 3.969,75	\$ 3.969,75	\$ 3.969,75	\$ 2.742,29	\$ 2.742,29
Gastos de Oficinas		\$ 4.138,80	\$ 4.138,80	\$ 4.138,80	\$ 4.138,80	\$ 4.138,80
Gastos Básicos		\$ 5.520,00	\$ 5.520,00	\$ 5.520,00	\$ 5.520,00	\$ 5.520,00
Gastos Varios		\$ 838,16	\$ 838,16	\$ 838,16	\$ 838,16	\$ 838,16
Gasto de Exportación		\$ 11.330,40	\$ 12.274,60	\$ 13.218,80	\$ 13.218,80	\$ 14.163,00
Gasto de Publicidad		\$ 14.600,00	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00	\$ 14.600,00
Total Gastos Operativos		\$ 211.421,80	\$ 214.076,25	\$ 216.747,80	\$ 217.264,95	\$ 219.971,22
Utilidad Operacional		\$ 257.378,84	\$ 278.164,42	\$ 300.104,91	\$ 325.430,39	\$ 349.858,89
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 6.249,86	\$ 5.221,04	\$ 4.091,91	\$ 2.852,69	\$ 1.492,65
Utilidad antes de Particip. e Impto.		\$ 251.128,98	\$ 272.943,38	\$ 296.013,00	\$ 322.577,70	\$ 348.366,24
15% Participación de Trabajadores		\$ 37.669,35	\$ 40.941,51	\$ 44.401,95	\$ 48.386,65	\$ 52.254,94
Utilidad antes Impto a la Renta		\$ 213.459,63	\$ 232.001,87	\$ 251.611,05	\$ 274.191,04	\$ 296.111,30
Impuesto a la Renta		\$ 46.961,12	\$ 51.040,41	\$ 55.354,43	\$ 60.322,03	\$ 65.144,49
Utilidad Neta		\$ 166.498,51	\$ 180.961,46	\$ 196.256,62	\$ 213.869,01	\$ 230.966,82
Depreciación y amortización Intag.		\$ 3.969,75	\$ 3.969,75	\$ 3.969,75	\$ 2.742,29	\$ 2.742,29
Amortización de la deuda		\$ 10.552,00	\$ 11.580,82	\$ 12.709,95	\$ 13.949,17	\$ 15.309,22
Flujo del inversionista		\$ 159.916,26	\$ 173.350,39	\$ 187.516,42	\$ 202.662,13	\$ 218.399,88
(-) Inversión Inicial		-\$ 42.734,11				
(-) Préstamo		-\$ 64.101,16				
Valor de Desecho						\$ 21.085,02
Flujo Total		-\$ 106.835,27	\$ 159.916,26	\$ 173.350,39	\$ 187.516,42	\$ 202.662,13
						\$ 239.484,90



5.8. Evaluación Financiera del proyecto

5.8.1. VAN y TIR

Tabla 54:

Cálculos de TMAR, TIR y VAN

TMAR	0,11
TIR	1,56
VAN	590.601,34

5.8.2. PAY BACK

Tabla 55:

Cálculo del PayBack

PayBack						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo de Efectivo	(106.835,27)	159.916,26	173.350,39	187.516,42	202.662,13	239.484,90
Flujo de Efectivo Descontado	(106.835,27)	144.064,55	140.686,96	137.098,53	133.484,43	142.102,15
Flujo de Efectivo Dscrado. Acumulado	(106.835,27)	37.229,28	177.916,24	315.014,77	448.499,19	590.601,34

Según los datos proporcionados se puede observar que al cuarto año se recuperará el capital invertido.

5.8.3. Punto de Equilibrio

Por medio de estos cálculos se refleja la operatividad de la empresa; si sus ingresos son iguales a sus egresos. Permite, además, determinar si con las ventas proyectadas la empresa logrará cubrir con los gastos y costos que se generarán durante el ejercicio.

Tabla 56:

Punto de equilibrio del proyecto

Punto de Equilibrio Cantidad	
Descripción	Mensual
Costo Fijo	211.421,80
Costo Variable	1,98
Ventas	15,00
P.E.Q	16235



Punto de Equilibrio \$	
Descripción	Mensual
Costo Fijo	211.421,80
Costo Variable	1,98
Ventas	15,00
P.E	243.531,61

5.8.4. Ratios Financieros

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{25.467,00}{64.101,16} = \mathbf{0,40}$$

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{166.498,51}{42.734,11} = \mathbf{3,90\%}$$

$$\text{Rendimiento sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} = \frac{166.498,51}{106.835,27} = \mathbf{1,56\%}$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{468.800,64}{540.000,00} = \mathbf{0,87\%}$$

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{166.498,51}{540.000,00} = \mathbf{0,31\%}$$

5.9. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Por medio de los datos y análisis realizados a lo largo del capítulo 5 se ha podido determinar que:

- Los inversionistas iniciaran el proyecto con el 40% del capital; mientras que el 60% restante deberá ser financiado con la Corporación Financiera Nacional.
- Según lo indica el PayBack en el cuarto año de producción se podrá recuperar la inversión realizada en sus inicios.



Conclusiones

- Piñas en rodajas en almíbar, es un producto cumple con los requisitos del Plan Nacional del Buen Vivir y de la nueva matriz productiva del país.
- Ecuador tiene un gran reconocimiento como producto de frutas frescas y de conservas; razón por la cual este proyecto está encaminado a impulsar la exportación de productos no tradicionales.
- La ubicación de la empresa es un lugar estratégico, debido a que el clima del sector es inmejorable para el cultivo y desarrollo de la piña variedad MD2; lo que permite disminuir costos en traslados de materia prima.
- Existen varios productores de piña en diferentes provincias del país lo que permite contar con materia prima durante todo el año.
- En los últimos años el sector agropecuario se ha desarrollado considerablemente lo que ha permitido exportar diferentes productos no tradicionales, como la piña, la maracuyá, la papaya, entre otros.



Recomendaciones

- El proyecto es viable y rentable según lo indican los resultados económicos por lo que debería ser llevado a su realización; teniendo en cuenta que el período de recuperación del capital es bastante corto.
- Es importante que entidades gubernamentales apoyen e impulsen estos tipos de proyectos que proporcionan un valor agregado a la economía del país, generando fuentes de empleos, mejorando la situación de poblados y posicionando nuevos productos en mercados internacionales.
- La población agrícola debe ser capacitada y apoyada, teniendo en cuenta que existe una proporción de la población que se dedica a esta actividad.
- Es importante difundir una cultura de requerimientos internacionales como son las certificaciones de calidad; lo que permitirá que los productos ecuatorianos compitan en mercados extranjeros, logrando posicionarse de forma sólida en éstos.



Bibliografía

- Chicaiza, A. (2008). *Biblioteca digital*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/827/1/CD-1203.pdf>
- Cordova, S. (2004). *Proyecto de Prefactibilidad para producción y comercialización de enlatado de piña al mercado chileno*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Datosmacro. (2014). *Chile-Población*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/chile>
- Edina. (2014). *Edina Las páginas amarillas del Ecuador*. Obtenido de http://www.edina.com.ec/guia-telefonica/guia_telefonica.aspx?b=frasco&c=&p=1&fpr=-1&fci=-1&fse=-1&fcl=-1
- Fatsecret. (2014). *Calorías nutricionales*. Obtenido de <http://www.fatsecret.es/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/pi%C3%B1a?portionid=33321&portionamount=2,000>
- INE. (2010). *INE*. Obtenido de <http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>
- Lider, S. (2014). *Supermerccado Lider*. Obtenido de <http://www.lider.cl/walmart/home.jsp>
- Mapre. (s.f.). Obtenido de <http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n110/estudio-3.html>
- Mercurio, E. (22 de Agosto de 2013). *El Mercurio*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/394336-precio-del-azucar-el-mismo/#.VLLTPHs8pnk>
- Ministerio de Comercio Exterior, I. P. (2006). “*Estudio agroindustrial del Ecuador*”. Obtenido de http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Pina_estudio_agroindustrial_en_el_Ecuador.pdf 40
- Proecuador. (2011). *Perfil de piña ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-P2011-PINA-ECUATORIANA.pdf>
- Wikipedia. (2014). *Ecuador*. Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>



Wikipedia. (2014). *Regiones de Chile por indicadores económicos*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Regiones_de_Chile_por_indicadores_econ%C3%B3micos

Anexos: Documentación de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros.

Ilustración 24: Proceso de pre-lavado de las piñas



Ilustración 25: Separación de piñas



Ilustración 26: Corte de la cabeza de la piña



Ilustración 27: retiro del corazón de la piña



Ilustración 28: Retiro del resto de corteza de la piña



Ilustración 29: Cortadora de piña en rodajas



Ilustración 30: Rodajas de piñas aproximadamente 2 cm de grosor



Ilustración 31: Llenado de las rodas de piñas en el envase de vidrio



Ilustración 32: Envasado de piñas en rodajas y almíbar

