

Andrés Altamirano Correa

Felipe Andrés Hidalgo Ponce

**COMERCIALIZACION DE PIÑAS A LOS ESTADOS UNIDOS
DE AMERICA, CON LA FINALIDAD DE INCENTIVAR LAS
EXPORTACIONES DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES**

Plan del Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del Grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios especialización mayor Negocios Internacionales y especialización menor en Marketing .

Director: Fabián Abad Vallejo

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, Enero 2013

ALTAMIRANO, Andrés, HIDALGO, Felipe., Comercialización de piñas a los Estados Unidos de América, con la finalidad de incentivar las exportaciones de los pequeños productores. Quito: UPACIFICO, 2013,193P. Fabián Abad Vallejo (Trabajo de conclusión de Carrera - TCC, presentada a La Facultad de Negocios de La Universidad Del Pacífico.

Resumen: el objetivo de esta tesis es proponer la creación y estructuración de una empresa con la finalidad de comercializar y asesorar a los pequeños productores de piña. Para esto se ha desarrollado un plan para mejorar y dar mayor valor a la producción de los pequeños productores, mediante objetivos y actividades que ayuden a crecer al sector productivo y lograr que la fruta sea exportada ayudando al crecimiento de su producción y productividad.

Palabras Claves: piñas, crecimiento, desarrollo, exportación.

DECLARACION DE AUTORIA

Nosotros, Sres. Andrés Altamirano Correa y Felipe Andrés Hidalgo Ponce declaramos ser los autores exclusivos del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis “Comercialización de pinas a los Estados Unidos de América, con la finalidad de incentivar las exportaciones de los pequeños productores” con fines académicos y/o investigación.



ANDRÉS ALTAMIRANO
FELIPE HIDALGO

Quito, Enero de 2013

CERTIFICACION

Yo Fabián Abad Vallejo docente de la facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacifico como Director de la presente tesis, certifico que los Sres. Andrés Altamirano Corre y Felipe Andrés Hidalgo, egresados de esta institución, son autores exclusivos del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



FABIAN ABAD VALLEJO
DIRECTOR DE TESIS

Quito, Enero de 2013

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad del Pacifico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S 2010 ART.144

Cuatro copias digitales, de esta tesis de grado quedan en custodia de la Universidad del Pacifico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,


ING. GASTON SANDOVAL



Quito, Enero de 2013

CAPITULO I

LA EMPRESA ECOLOGICA ECUATORIAL

I.A. RESUMEN EJECUTIVO

I.A. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.

I.A.1 Misión

I.A.2 Visión

I.A.3 Valores

I.B OBJETIVOS

I.B.1 Objetivo General

I.B.2 Objetivos Específicos

I.B.3 Objetivos Estratégicos

I.C. ANTECEDENTES Y RESUMEN DE LA COMPAÑIA

I.C.1 Antecedentes y Reseña Histórica

I.C.2 Descripción de la Ubicación y Servicios de la Empresa

CAPITULO II

INVESTIGACION DE MERCADOS

II.A INTRODUCCION

II.A.1 Demanda

II.A.2 Oferta

II.A.3 Espacio Geográfico

II.A.4 Operadores del Mercado

II.B ANALISIS DE LA SITUACION

II.C DEFINICION DEL PRODUCTO

II.D ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MERCADO

II.E ENTORNO POLITICO

II.F ENTORNO ECONOMICO

II.F.1 ENTORNO SOCIAL (SEGURIDAD)

II.H. ANALISIS DE LA DEMANDA

II.I. DETERMINACION DEL MERCADO OBJETIVO

II.I.1 MERCADO POTENCIAL

II.I.2 MERCADO DISPONIBLE

II.I.3 PERFIL DEL CLIENTE

II.I.4 VARIABLES QUE AFECTAN LA DEMANDA

II.I.5 MERCADO COMPETIDOR

II.J. ESTRUCTURA DEL MERCADO

II.K. ANALISIS DE OFERTA

II.K.1 Identificación de la competencia

CAPITULO III

ANALISIS DE LA SITUACION

III.A MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

III.A.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

III.B ANALISIS FODA

III.B.1 Fortalezas

III.B.2 Oportunidades

III.B.3 Debilidades

III.B.4 Amenazas

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO DE MARKETING Y VENTAS

IV.A MARKETING ESTRATEGICO

IV.A.1 Estrategia Genérica

IV.A.2 Estrategia de Posicionamiento

IV.B MARKETING TACTICO

IV.B.1 Producto

IV.B.2 Precio

IV.B.3 Plaza

IV.B.4 Promoción

CAPITULO V

PLAN ADMINISTRATIVO OPERACIONAL

V.A Descripción de Procesos

V.A.1 Comercialización

V.A.2 Exportación

V.A.3 Procesos de Exportación

V.B Filosofía Empresarial

V.B.1 Principios

V.B.2 Valores

V.B.3 Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo

V.B.4 Políticas

V.B.5 Normas

V.B.6 Reglas

V.C Capacitación del Personal

V.D Organigrama

CAPITULO VI

PLAN DE MEDIOS, CREATIVIDAD Y COMUNICACION

VI.A Descripción del Plan de Medios

VI.B Creatividad y Comunicación

CAPITULO VII

PLANEACION FINANCIERA

VII.A Marco Legal

VII.B Requisitos Legales para la Constitución de una empresa

VIII.C Estudio Financiero

CAPITULO VIII

Conclusiones y Recomendaciones

Anexos

Índices Gráficos

Bibliografía

CAPITULO I

LA EMPRESA

I.A. RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador, al ser un país especialmente agrícola, cuenta con una gran variedad de productos que son exportados a nivel mundial, entre ellos la piña, que se considera como un “*producto no tradicional*” debido al volumen y valor relativamente menor de sus exportaciones. Se la cultiva en la zona tropical y sub-tropical de la costa ecuatoriana y debido a la condición de país bananero, tiene la ventaja (externalidad positiva) de contar con logística marítima semanal necesaria para su exportación.

El objetivo de esta tesis es proponer la creación y estructuración de una empresa con la finalidad de comercializar y asesorar a los pequeños productores de piña, A tal efecto, en este trabajo se investigara a profundidad sobre la piña, sus propiedades, beneficios, precios. Se hará un estudio de que tan factible es expandir su exportación, se analizará la competencia y si es recomendable la inversión en una empresa comercializadora.

La empresa estará ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas dirección: Vía a Quevedo (Santo Domingo de los Colorados) Pichincha. Finca agrícola de Venta en la Vía a Quevedo cerca de pequeños y medianos productores de piña MD2, la empresa será una compañía Anónima denominada *Agroexportadora Ecológica Ecuatorial*, con oficinas en Quito y con RUC autorizado para facturar por el Servicio de Rentas Internas. En Santo Domingo, existen pequeños productores que poseen entre cinco y

siete hectáreas en promedio, los cuales dirigen su producción al mercado local, principalmente a Quito y a Esmeraldas.

I.A.1 Misión

Proporcionar a los pequeños productores la venta segura de sus cosechas, bajo una comercialización rápida, seria, cómoda y confiable, bajo los más estrictos parámetros de seguridad y con la mayor responsabilidad social.

I.A.2 Visión

Llegar a ser la mejor y más eficiente empresa comercializadora-exportadora de piñas del país, implementando nuevas estrategias que nos permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

I.A.3 Valores

- **Responsabilidad.**

Reconocer qué tareas están dentro del deber para completar y realizarlas con la misma puntualidad y cuidado.

- **Calidad.**

Orientar todo el empeño y recurso hacia la satisfacción de los clientes externos.

- **Transparencia Empresarial.**

Rendición de cuentas verídicas y verificables.

- **Respeto.**

Aceptar y respetar la forma de ser y pensar de los demás.

- **Condiciones laborales.**

Impulsando el desarrollo humano con respeto y dignidad, haciendo más de lo que la ley exige.

- **Servicio.**

Identificar las necesidades de los clientes para poder responder a ellas con seguridad, rapidez, en el momento apropiado y proporcionando un servicio personalizado.

- **Compromiso con el medio ambiente.**

Establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales para las futuras generaciones y respetando la diversidad.

I.B OBJETIVOS

I.B.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios para una empresa de comercialización y futura exportación de la piña, que permita establecer la viabilidad para la implementación de una marca de piña denominada *piña ecológica ecuatorial*, destinada a prestar el servicio de compra por medio de la comercialización justa a los pequeños productores de la zona y del país.

I.B.2 Objetivos Específicos

- Realizar la fundamentación teórica para el Plan de Negocios para la implementación de la empresa de la comercialización y futura exportación de la

piña, a través de marco teórico, marco conceptual, marco referencial y marco legal.

- Realizar el análisis situacional; del macroambiente externo. microambiente interno y la investigación de mercado.
- Realizar la propuesta del Plan de Negocios a través de los procesos: organizacional, servicios y comercialización, marketing, ambiental, legal y financiero.
- Realizar un estudio de las características de la zona, con la finalidad de establecer sus principales pequeños productores.
- Ejecutar un análisis de la oferta y demanda existentes en EEUU, que permita establecer las falencias existentes y las necesidades no satisfechas.
- Elaborar una propuesta, acorde a las necesidades tanto de los pequeños productores, como de la empresa, y de los futuros compradores.
- Realizar un análisis financiero que permita establecer la viabilidad del proyecto.

I.B.3 Objetivos Estratégicos

- Convertir a la empresa comercializadora y exportadora en una sociedad con futuro a nivel nacional, y que brinde un servicio de primer orden en materia de comercialización y ventas a nivel local e internacional.
- Utilizar el eslogan *ecológico ecuatorial* como una herramienta clave para llegar a las metas.
- Incentivar la imagen del Ecuador a nivel Internacional a fin de crear una identidad adecuada para la inversión futura.
- Convertir este servicio en un instrumento eficaz para la generación de empleos y el ingreso sas al país.

- Crear las condiciones adecuadas para brindar a los compradores, un producto de calidad mundial.

I.C. ANTECEDENTES Y RESUMEN DE LA COMPAÑÍA

I.C.1 Antecedentes y Reseña Histórica

Antecedentes

“*Piña Ecológica Ecuatorial*” será creada como una empresa o una Asociación para brindar el servicio de comercialización a pequeños productores de piña y luego exportación de la misma; cuya inversión inicial se la hará con capitales propios y financiados ya sea por la Corporación Financiera Nacional o el Banco de Fomento, y se realizará un análisis de cuál de las dos entidades otorga los mejores términos financieros y facilidades en lo que al crédito se refiere.

Reseña Histórica de la Piña

La piña es una planta de flores moradas, hojas rígidas y espinosas y su fruto es grande, carnoso y de sabor muy apreciado. De los 2,600,000 hectáreas de superficie cultivada que tiene el país, 241,320 Has. corresponden a superficie hortifrutícola, de las cuales 123,070 Has a hortalizas y 118,250 a frutales. El 54% de la superficie de los frutales, está localizado en la costa ecuatoriana, el 41% en la sierra y únicamente el 5% en el oriente. Las provincias

productoras de frutas están principalmente en la costa: Los Ríos, Manabí y Guayas. Siembra de piña en Has. Esta fruta aparece en nuestros mercados durante todo el año, sin interrupción, pese a que las mejores calidades se consiguen de octubre a mayo, que es cuando está perfectamente madura. Su nombre científico es *Ananas comusus* (Merril), a continuación una breve descripción del producto:

- ❖ Tallo: El tallo crece longitudinalmente después de 12 a 24 meses, es corto y robusto. Del centro de la planta sale un eje que sostiene una inflorescencia o espiga con brácteas verdes o rojas.
- ❖ Hojas: Miden 30-100 cm de largo, tienen bordes lisos o espinosos, provistas de células especiales para conservar agua.
- ❖ Flores: De color rosa y tres pétalos que crecen en las axilas de unas brácteas verdes o rojas apuntadas. Son numerosas y se agrupan en inflorescencia en espiga de unos 30 cm de longitud y de tallo engrosado.
- ❖ Fruto: Las flores dan fruto sin necesidad de fecundación, es decir, se auto fecunda de manera asexual.

La piña es originaria de zonas tropicales de América del Sur, como Brasil y Paragua, también se cree que en Sudáfrica tropical pudo haberse originado. La piña no se conoce en estado verdaderamente silvestre. Tampoco parece derivarse de las otras especies de frutos comestibles del género *Ananas* de la familia bromeliaceae, como *A. bracteatus*, *A. fritzmuelleri*, *A. erectifolia* y *A. ananasioides*, las cuales producen frutas muy pequeñas, con pocas semillas.

Entre las variedades de piña más comercializada a escala mundial, son: Cayenne (Smooth Cayenne), Red Spanish, Queen, Pernambuco, Sugarloaf y Golden Sweet. Es así que la más

cultivada y exportada es la “Cayenne Lisse que es la más apreciada por los consumidores. Mientras tanto en el Ecuador se puede encontrar las variedades de piña para exportación, como:

Grupo Cayena: Cayena lisa, conocida como “Champaca” o “Hawaiana”, posiblemente originaria de Guyana. Debido a su forma cilíndrica, ojos superficiales, corazón, pulpa amarilla, esta variedad es la base de los enlatados y la industria en general.

Golden Sweet o súper dulce: La marca “MD2”. En Santo Domingo de los Tsachilas puede verse grandes extensiones de esta variedad, la misma que cuenta con una gran demanda internacional.

En el mercado nacional se consume la piña tipo “Perolera”, también conocida como “Milagrera”, esta variedad es originaria de Brasil y es la más cultivada en el país. La variedad de piña que se utilizará en este estudio, será el híbrido MD2, del grupo Cayena, que es la más comercializada en el mundo para consumo en fresco, debido a sus altos precios y mayor demanda.

I.C.2 Descripción de la Ubicación y Servicios de la Empresa

Las empresa estará ubicada Santo Domingo de los Tsáchilas y tendrá oficina en Quito. Será manejada por el personal técnico-administrativo y se dará el servicio tanto de comercialización a los pequeños productores de la piña, como a los futuros compradores del producto, se lo hará bajo el siguiente esquema:

Información del Cliente: La información que proviene de los clientes, sus necesidades, sus requerimientos, sus condiciones, y todo lo relacionado con los pedidos efectuados, es transmitida a cada uno de los eslabones de la cadena para que cumplan sus funciones y

desarrollen de manera eficiente sus actividades con el fin de satisfacer a los compradores, como lo veremos a continuación.

Pedidos: Se recibirán los pedidos de los clientes y se elaboraran las órdenes para cada una de las áreas involucradas, en esta etapa se debe acordar con el cliente los tiempos de entrega y la forma de pago de los pedidos que está ejecutando, así como las demás condiciones de la negociación para no generar retrasos e incumplimientos por falta de información.

En esta etapa es donde inicia la logística interna para dar cumplimiento a los pedidos solicitados por los clientes, ya que aquí se deben coordinar las restantes etapas teniendo en cuenta cada una de las restricciones y tiempos de entrega de cada área.

Empaque y Control de Calidad: En esta etapa del proceso se reciben las órdenes de pedido del área de distribución con las especificaciones de cada pedido, tales como cantidad de producto, fecha de entrega, condiciones de empaque y embalaje, se realiza el despacho para otros procesos de ser necesarios, o para su empaque y posterior entrega a clientes o empresas de transporte.

Se recibe la información proveniente del área en donde se especifican las cantidades de producto necesarios para dar cumplimiento a cada uno de los pedidos, para ello se generan las órdenes de compra que se remitirán a los proveedores. Al igual que la información fluye dentro de la cadena de abastecimiento para conocer los requerimientos del cliente, y de cada una de las áreas involucradas en el proceso, los productos lo hacen de la misma manera dando cumplimiento a cada una de las necesidades especificadas en la información entregada.

La fruta cosechada es depositada en gavetas y transportada hacia la empacadora, donde se procede a sumergirla en desinfectante hasta la mitad en bandejas y luego a secarla. Otro proceso alternativo consiste en sumergir completamente la fruta en similar solución (con

Triadimefon), proceso que en especial se utiliza para exportar a Estados Unidos, las cajas utilizadas en el embalaje son revisadas minuciosamente para detectar la presencia de insectos. Se coloca la fruta en cajas de 10-20 kilos y, finalmente, se procede a conformar los pallets.

Previo a la exportación del producto, existen dos tipos de empaque a considerar: el empaque para la recolección, en el cual, las piñas recién recolectadas deben ser empacadas en cajas plásticas limpias y que puedan ser estibadas.

Una característica importante en esta etapa es que las cajas deben tener por todos lados orificios de forma alargada para su ventilación, pues son los que permiten la salida rápida del calor del campo de la fruta. Y el empaque para el transporte, se orienta con la norma Internacional de empaques para productos agrícolas de acuerdo el tamaño.

El uso de un empaque adecuado para el producto cumple con las siguientes funciones:

- ❖ Evitar la pérdida del aroma de la fruta.
- ❖ Proteger el producto contra la admisión de sabores y olores indeseables provenientes de las inmediaciones es decir que protege su aroma natural.
- ❖ Ofrecer un buen periodo de conservación para evitar tanto la acumulación, como la pérdida de humedad.
- ❖ Proteger el producto contra daños.
- ❖ Ofrecer un espacio para imprimir las informaciones necesarias relativas al producto mismo.

Los pallets, debidamente mantenidos en cámaras de refrigeración, son cargados hasta los contenedores refrigerados. Cada contenedor tiene una capacidad de 960 cajas de veinte kilos y/o 1300 caja de diez kilos.

El contenedor refrigerado es mantenido a 7.5 – 8° C previo a su exportación definitiva, finalmente, se transporta al puerto marítimo de Guayaquil, donde se procede a sellarlo en presencia de los Inspectores de Cuarentena del SESA (Agrocalidad).

Cada contenedor cuenta con un termógrafo para el control y registro de la temperatura durante el viaje, así como también con los respectivos filtros para el control de etileno.

Es importante procurar y utilizar un empaque adecuado para la piña, de igual forma al cultivo y preparación de la fruta ya que solamente mediante una segura y funcional protección se puede mantener la calidad del producto hasta su llegada al mercado estadounidense.

El empaque ayuda además a promover la venta de la fruta mediante su presentación, así como también la descripción de su contenido y su origen.

Previo a la exportación del producto, existen dos tipos de empaque a considerar:

- ❖ Un cuidadoso manejo de cosecha y post-cosecha contribuye significativamente al mantenimiento de la calidad de los productos.
- ❖ Las piñas MD2 recién recolectadas deben ser empacadas en cajas plásticas limpias y que puedan ser estibadas.
- ❖ Una característica importante en esta etapa es que las cajas deben tener por todos lados orificios de forma alargada para su ventilación, pues son los que permiten la salida rápida del calor del campo de la fruta.
- ❖ Las medidas del empaque para la piña MD2 no están estandarizadas, sino que se orientan con la norma internacional de empaques para productos agrícolas de acuerdo el tamaño.

Almacenamiento

Mientras menos tiempo exista entre la etapa de empaque de la piña MD2 y la temporada óptima de almacenamiento, menores serán pérdidas de peso y deterioro de la apariencia de la corona. Como medio de enfriamiento, se utiliza aire frío con aire forzado, el cual chupa el aire frío de la cava a través de las cajas estibadas.

El almacenaje de la fruta deshidratada, empacada, se efectuara en dependencias oscuras, a baja temperatura y poca humedad relativa ambiental. De existir condiciones óptimas, la fruta seca se puede almacenar hasta por aproximadamente un año.

El uso de sustancias químicas en la limpieza y protección de almacenes mixtos (por ejemplo, gasificación como bromuro etilénico) está prohibido, se evitara guardar en el mismo almacén otros productos o sustancias, ya que estos pueden afectar la calidad ecológica de la piña.

Transporte

Mientras más largos sean los tiempos de transporte, más importante será mantener los parámetros óptimos para ese fin. Las frutas suficientemente maduras, dependiendo de la variedad y de las condiciones del cultivo, se transportan entre 7° - 10° C, con una humedad relativa del 90%². Las piñas MD2 deben estar fijas dentro de la caja a fin de evitar heridas en la cáscara y/o la corona.

Precios de Exportación

Los precios de la piña MD2 ecuatoriana para exportación, se define en relación a los costos en que ha incurrido el productor – exportador de piña para producirla, pero sobre todo en base a la oferta y demanda internacional de la fruta (precio internacional). Cada caja de piña MD2 destinada para la exportación contiene un promedio de seis piñas. Para 2012, el precio de la caja de 12.5 kgs, está alrededor de 6 dólares en el mercado internacional. (*Pro Ecuador* Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones).

CAPITULO II

INVESTIGACION DE MERCADOS

II.A INTRODUCCION

La productividad de los cultivos de piña en el Ecuador depende del manejo de las fincas, el mismo que guarda relación directa con su tamaño, es decir, a mayor hectárea, mayor tecnificación y rendimientos superiores. Se calcula que la productividad media ecuatoriana de la piña se ubicó en 20 toneladas métricas por hectárea.

Este indicador es bajo en comparación con los rendimientos promedio obtenido por los principales competidores, principalmente por Costa Rica, país cuyo rendimiento es de 34 toneladas métricas por hectárea. El escaso rendimiento de las plantaciones ecuatorianas no se explica únicamente por el promedio de pequeñas propiedades, sino también por una tendencia hacia el traslado de los cultivos a otras zonas geográficas. En Santo Domingo de los Tsachilas se cosecha 1550 piñas por hectárea mientras que en Los Ríos 1200 por hectárea.

Adicionalmente se observa otro sistema para la comercialización agrícola interna de frutas y vegetales. Se trata de la venta directa de los productores a las ferias libres, lo que ha ocasionado de alguna manera un beneficio al consumidor, debido al menor precio al pagar, obteniendo a la vez un producto más fresco y menos estropeado por el manipuleo. La piña más pequeña es vendida para la industria de conserva: jugos y mermeladas, producto que por

lo general, procede del mayorista recolector de la fruta o del productor agrícola. Los canales de distribución de las empresas exportadoras de piña son los mismos que utilizan las bananeras, aprovechando la logística de transporte existente para la exportación.

II.A.1 Demanda

El mercado mundial de piña y sus elaborados se estima en alrededor de 3,200 millones de dólares y 3.5 millones de toneladas en el año 2010. El crecimiento promedio anual en los últimos cinco años fue del 11%. Entre los principales compradores están: Estados Unidos (30%), Alemania (9%), Holanda (9%), Bélgica (9%) y Reino Unido (6%). La posición que ocupa Ecuador a nivel mundial según los datos del Centro de Comercio Internacional (Trademap) es la número 5, con una participación mundial de 4.26% en el año 2010 y con una TCPA en el período 2007- 2010 de 28.28%.

Las mezclas de jugos marcan las preferencias europeas. La Unión Europea, a pesar de su alta demanda de jugos naturales, no es un gran importador de jugo de piña. Esto se debe a que los europeos prefieren las mezclas de sabores, como piña con guayaba, banana, papaya o maracuyá. Italia, España y Grecia se están erigiendo como los mayores importadores mundiales de jugo de piña, a pesar de no estar entre los mayores consumidores de jugos de fruta en Europa.

II.A.2 Oferta

Ecuador cuenta con varias compañías importantes, que se dedican a la producción y exportación de piña MD2, en Santo Domingo de los Tsachilas y Los Ríos, existen pequeños y medianos productores que cuentan con un promedio de 2.750 hectáreas cultivadas, los cuales dirigen su producción a diferentes destinos a nivel mundial.

De acuerdo con la información proporcionada por la Food and Agriculture Organization – FAO, del tonelaje promedio anual de piña MD2 producida por Ecuador (aproximadamente 126000 toneladas métricas)¹ en el último año, alrededor del 40% ha sido exportado, es decir cincuenta y cuatro mil setecientos veinte cinco toneladas métricas.

Los precios al por mayor varían regularmente dependiendo de un sin número de factores, sea en la cosecha o en la producción, en el mercado local, el precio promedio de piña es de \$ 0.85 cada una.

II.A.3 Espacio Geográfico

La piña MD2 es particularmente sensible a suelos de mal drenaje, razón por la cual, la permeabilidad del suelo es uno de los factores principales que puede limitar su cultivo, a pesar de que este producto requiere suelos de buen drenaje, estos deben retener suficiente humedad para asegurar un buen desarrollo de la planta.

Suelos con buenas propiedades físicas y de reacción acida son necesarios para el buen desarrollo de la fruta, su potencial de hidrógeno (pH) optimo debe ser ligeramente acido entre 5.6 y 6.0. Para cultivar piña MD2, es necesario sembrarla al comenzar el periodo de lluvia, es decir de diciembre hasta abril, cuando el terreno tiene suficiente humedad para asegurar el

¹ Datos FAO

brote de los primordios de las raíces y mantener las hijuelas verdes hasta que se inicie las lluvias.

Los hijuelos se siembran a una profundidad de 7 – 12 centímetros, según su tamaño y un poco levantado el suelo, evitando que caiga tierra en la corona, porque se pudriría. Los esquejes normalmente entran en producción de diez a doce meses, mientras que los hijuelos se hacen de dieciocho a veinte meses, y hasta más.

Las exportaciones de piña y elaborados en volumen han crecido a un ritmo superior (que en valor FOB), la principal razón para que esto suceda es que, a nivel internacional, los precios de la piña han subiendo desde el 2007 al pasar de \$332 por TM a \$467 por TM en 2011. Después del banano, la piña es el segundo fruto más comercializado alrededor del mundo. Las exportaciones a nivel mundial recientemente (2012) han aumentado, provocando una sobreoferta, por lo que los precios (de la fruta fresca) han estado cayendo levemente.

De acuerdo a al Banco Central del Ecuador al comercio externo de la piña al 2010 es la siguiente:

Exportaciones en valor FOB: USD 41 millones, TCPA 3,14% (2007-2010)

Exportaciones en volumen 95647 TM TCPA -5,47% (2007-2010)

Principales Destinos: Estados Unidos (31%), Chile (14%), España (18%), Italia (7%), Bélgica (9%)

Principales Productos: Piña fresca y jugo de piña

Tabla N. 3 Evolución de las Exportaciones

ECUADOR				
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PIÑA Y ELABORADOS				
PERIODO	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VARIACION FOB	VARIACION TONELADAS
2003	24.811	55.266		
2004	26.339	70.925	6%	28%
2005	31.030	82.530	18%	16%
2006	30.603	95.349	-1%	16%
2007	33.628	99.604	10%	4%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Sistema de Inteligencia de Mercados

Tabla N. 4 Productos Exportados por el
Ecuador

PRODUCTOS EXPORTADOS POR EL ECUADOR					
SUBPARTIDA	DESCRIPCION	2005	2006	2007*	Variación
		VALOR FOB	VALOR FOB	VALOR FOB	Promedio anual
		(MILES USD)	(MILES USD)	(MILES USD)	2003/2007
08043000	- Piñas tropicales (ananas), frescas o secas	30.893,94	30.369,82	33.580,80	28%
20094900	-- Los demás jugos de piña (ananá)	92,51	230,12	16,70	33%
20082010	-- Piñas tropicales (ananas), preparadas o conservadas en agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe	34,13	2,56	30,61	-23%
20094100	-- De valor Brix inferior o igual a 20	-	-	-	191%
20082090	-- Demas piñas tropicales (ananas), preparadas o conservadas de otro modo, excepto con adición de azúcar u otro edulcorante	9,31	-	-	3146%
20094000	- Jugo de piña (anana), sin fermentar y sin alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante	-	-	-	-25%
TOTAL GENERAL		31.029,89	30.602,50	25.418,83	26%

Fuente: Banco Central del Ecuador

De acuerdo con el BCE y PRO Ecuador, las exportaciones ecuatorianas de la subpartida 0804.30.00.00 de Piñas (ananas) en el período 2007-2010 han presentado una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) de 3.14%, llegando a alcanzar el monto más alto de

exportación en el año 2009 de USD 44.31 millones. En lo que va del año hasta julio 2011, se exportó USD 21.99 millones.

En promedio las exportaciones de piña en TM crecieron un 30% en los últimos cinco años, pasando de 34,637 TM en el 2002 a 95,349 TM en el 2006. El mayor incremento se registró en el 2003, cuando las exportaciones crecieron un 60% en comparación con el año 2002. En 2007 las Exportaciones alcanzaron un máximo de 99,604 TM con una variación FOB del 10% (a \$33 millones)

La piña fresca es el principal producto del sector que se exporta desde el Ecuador. Las exportaciones de productos elaborados son mínimas. Tan solo el 3% de las exportaciones del sector (en valor FOB) representa a productos elaborados.

II.A.4 Operadores del Mercado

Empresas y organismos cuya función es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda - exportadoras, compañías grandes e instituciones públicas y privadas y que mediante su labor profesional son artífices de la organización y/o promoción

II.B ANALISIS DE LA SITUACION

La piña en el mercado nacional e internacional es una fruta con amplio potencial de producción y exportación. Gracias a sus características organolépticas y nutricionales presenta una gran aceptación por los consumidores a nivel local e internacional. Al ser catalogado como un producto exótico el interés del consumidor es aún mayor y por ende presenta un elevado precio en mercados externos.

Si bien la piña ha sido consumida desde su domesticación, es reciente el estudio que se le está dando para el mejoramiento de las variedades establecidas para satisfacer las preferencias del consumidor así como la demanda de un producto de mejor calidad, sabor y apariencia.

La demanda actual existente por parte de países como Estados Unidos, Japón y los pertenecientes a la Unión Europea como es el caso de Alemania, España e Italia es cada vez mayor, razón por la cual la búsqueda de la intensificación y tecnificación del cultivo resulta de gran importancia para suplir los requerimientos del consumidor.

Sin embargo, dar una nueva alternativa al consumidor con ventajas comparativas frente a las variedades de piña locales implica un reto.

Tecnificación y aprovechamiento de los recursos para una producción eficiente de piña se traducen en proporcionar al mercado internacional una estabilidad en cuanto a producción y calidad de la fruta, lo cual es un atractivo para el cliente puesto que se asegura un aprovisionamiento estable durante todo el año. Sin embargo la intensificación de la producción se la debe manejar con parámetros basados en lo económico, social y ambiental para poder lograr un cultivo sustentable.

I.I.C DEFINICION DEL PRODUCTO

Agroexportadora Ecológica Ecuatorial “FRUTAECUATORIAL” será constituida como una empresa o una Asociación para brindar el servicio de comercialización a pequeños

productores de piña y luego exportación de la misma; aprovechando que es una fruta considerada como exótica, citaremos sus bondades.

La fruta tomada en forma de zumo tiene efectos desintoxicantes y es ligeramente diurética, no obstante, conviene comerla entera para aprovechar su contenido en fibra. Esta fruta proporciona diferentes niveles de calorías según se tome al natural (5° por cada 100 g), en conserva (70 por cada 100 g) o en zumo (45 por cada 100 g).

La piña proporciona importantes valores dietéticos y medicinales por su alto contenido en vitamina C, así como vitamina B1 o tiamina, favoreciendo de esta manera el desarrollo y el buen funcionamiento de los músculos y el sistema nervioso. En ciertas variedades, destaca el contenido en vitamina A, la piña es además una rica fuente de azúcar, calcio, sales y celulosa y contiene cantidades pequeñas de magnesio y potasio. Para reconocer si una piña está en su punto, es decir madura, dulce y jugosa, hay que fijarse en la consistencia de la piel la cual debe ser firme al ejercer presión con la mano, el penacho debe ser erguido. el color de la carne, uniforme, y el aroma, ligero y delicado. Las principales zonas de cultivo de piña en Ecuador se encuentran en las provincias de:

- ❖ El Oro (Huaquillas, Pasaje y Arenillas)
- ❖ Guayas (Milagro, Yaguachi y Naranjito)
- ❖ Santo Domingo de los Tsachilas (Santo Domingo)
- ❖ Esmeraldas (Quinindé y San Lorenzo)
- ❖ Manabí (Portoviejo y Chone).

Ciclo de la Producción de la Piña

Época: En las zonas donde no existe riego es preferible hacerlo en época lluviosa o a salidas de esta, en el área de influencia de Santo Domingo se realizan siembras durante todo el año.

Sistema de Siembra, Riego, Fertilización: Manual, por hijuelos (colinos o esquejes). Se aconseja utilizar los hijuelos que nacen en la base del fruto; sembrar en hileras pareadas a 50 cm entre si, entre pares de hileras y 40-50 cm entre plantas. Esto facilita las labores del cultivo y permite una mayor población. A las distancias recomendadas se utilizan aproximadamente 26500 hijuelos; se considera óptimo entre 1000 a 1300 mm de lluvias durante el año.

La piña es resistente a la sequía, pero en verano necesita por lo menos 760 mm de lluvia. No son desfavorables las precipitaciones elevadas, a condición de que haya un buen drenaje, el análisis de suelo es el paso más indicado antes de emitir una recomendación de fertilización; sin embargo una recomendación general es considerar contenidos medios de Nitrógeno y Potasio y bajos en Fósforo.

Cosecha: Se la realiza de forma manual, se efectúa a los 16-18 meses de la plantación y debe realizarse cuando el fruto comienza a amarillarse, para evitar problemas de fermentación y lograr resistencia al transporte, además no es aconsejable la eliminación de la corona después de la cosecha por cuanto hay pérdidas de agua y penetración de hongos.

Plagas, Enfermedades: Las plantas pueden ser atacadas por varias plagas y enfermedades, estas se pueden presentar al nivel de la raíz, tallo, corona, hojas y fruto. Un buen manejo integrado, aumenta en las plantas la tolerancia al ataque de los diferentes patógenos y disminuye las condiciones que favorecen el desarrollo de los mismos, las plagas y

enfermedades pueden llegar a reducir considerablemente el crecimiento, el desarrollo y la productividad de la plantación. Las plagas más importantes en el cultivo de la piña son la Cochinilla harinosa (*Dysmicoccus brevipes*). La Cochinilla harinosa de la Piña *D. brevipes*, fue originalmente descrita de especímenes colectados de Piña en Jamaica y que hubo dos tipos distintivos de chinches harinosos en Hawái, como de forma rosada y la forma gris. La forma rosada se reproduce partenogénicamente y la gris biparentalmente.

También las poblaciones de hormigas *Pheidole megacephala* y Cochinilla harinosa *D. brevipes* son mutuamente dependientes, por lo que el control de la Cochinilla, frecuentemente se orienta al control de las hormigas. Se ha demostrado que entre más presencia de hormigas haya en una parcela, se observa mayor población de cochinillas. Las hormigas protegen a la cochinilla de los ataques de parásitos, depredadores y mantienen limpia la colonia impidiendo el desarrollo de hongos que pueden afectar tanto a la cochinilla como a la planta.

También realizan construcciones de barro alrededor de las plantas para protegerlas y las transportan hacia otras plantas, las hormigas a su vez, se benefician de la cochinilla alimentándose de las mielecillas producidas por éstas. Se localizan en las axilas de las hojas inferiores de la planta, las raíces, tallos, puntos de crecimiento y en el fruto, son pequeños insectos blancos, se alimentan chupando la savia de las plantas transmitiéndole el virus que produce la marchitez de la piña, cuyos síntomas presentan una coloración amarillo-rojiza, un secamiento del ápice hacia la base de la hoja y un enrollamiento en el borde de las hojas más afectadas.

II.H.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MERCADO

El Ecuador cuenta con condiciones favorables para el cultivo de piña ya que ésta puede ser producida con menos luminosidad que la comúnmente requerida en otras partes. La producción de piña fresca está a cargo de pequeños y medianos agricultores y algunas transnacionales. Según el Servicio Nacional de Aduanas (SENAE), son alrededor de 30 las principales empresas exportadoras como Dole, Piñalinda, Reybanpac, FrutEcu, entre otras. Algunas tienen fincas productoras pero dado que su capacidad de producción es menor que su capacidad de exportación, estas empresas se ven en la necesidad de comprar la producción de los pequeños agricultores para satisfacer la demanda del mercado externo.

La primera variedad de piña que se cultivó en el Ecuador fue la Cambray (Perolera), sin embargo, ésta no sirvió para la exportación. En 1991 la Corporación PROEXANT introdujo la Cayena Lisa (Champaca), originaria de Costa Rica. La Champaca se ajustó a la demanda externa a causa de su mejor textura, menor peso y sabor más dulce. Aun así, la piña ecuatoriana siguió sin alcanzar un buen posicionamiento a nivel internacional (El Comercio, 2005).

La piña MD2 es un producto que se cultiva y se cosecha durante todo el año, esto sería una de las facilidades para exportar continuamente, además lograr satisfacer los pedidos requeridos por los mercados y las exigencias o necesidades que tienen cada uno de los consumidores finales de piña. Observando las exportaciones de piña MD2 que se han venido realizando hacia el mercado estadounidense, hemos podido observar que se han incrementado con el paso de los años.

Además los productores han logrado cumplir con las exigencias del gobierno norteamericano, ya que para obtener las certificaciones que este mercado exige, se han unido en asociaciones,

exportadoras, corporaciones o inversiones que a su vez facilitan y disminuyen los costos e implementación de las normas de calidad, brindando beneficios y además garantizando la exportación de un producto con calidad que tenga un mayor ingreso en ese mercado.

El incentivar las producciones de los productores de piña MD2 por medio de inversiones por parte de una empresa exportadora, les resulta más beneficioso ya que si decidieran obtener las certificaciones de calidad individualmente les representaría un costo elevado y no les permitiría ser competitivos.

Es por esto que proponemos la formación de una empresa comercializadora y exportadora con el fin de exportar la piña MD2 hacia el mercado EEUU para incrementar las exportaciones de este producto en dicho mercado; esto permitiría competir más eficientemente con los productores de otros países.

Las variedades de piña (Ananás) producidas en Ecuador para la exportación son las siguientes: La Cayena Lisa, más conocida como Champaca o Hawaiana, utilizada mayormente en la agroindustria. La Golden Sweet o también conocida como MD2, la cual se caracteriza por su sabor dulce, tamaño y aroma, esta variedad es la más exportada en Ecuador, la disponibilidad de la piña, se da durante todo el año lo cual permite asegurar el abastecimiento en los principales destinos de exportación.

II.H.3 ENTORNO POLITICO

El Índice de Confianza Empresarial medido y monitoreado de manera mensual por

Deloitte, registra una percepción optimista para el cierre de año 2012 ubicándose en 83.1 puntos de 250 posibles. De acuerdo a las empresas encuestadas, existe una percepción positiva sobre el cierre del año 2012. Se destaca entre los encuestados su punto de vista favorable con respecto a los logros del país, siendo la infraestructura vial y la estabilidad económica los más importantes².

El mes de diciembre registra algunos factores positivos que destacan los empresarios en la medición, la economía ecuatoriana continúa respaldándose del precio del petróleo que se mantiene alto, según cifras del Banco Central del Ecuador, en el mes de septiembre registró un promedio de USD \$96 dólares por barril.

Se destaca como acertado además, la inversión en infraestructura que ha realizado el Gobierno a nivel nacional, especialmente en los sectores de salud y vial. Son varios los proyectos realizados o en marcha que se perfilan para prestar mejores servicios a los usuarios. Los encuestados encuentran acertados los cambios que se están dando en el sector educación, especialmente en lo que se refiere a los cambios estructurales, medición de desempeño y exigencia de resultados.

Adicionalmente, mediante la reunión mantenida en el mes de agosto entre Gobierno y empresarios, se puntualizó la necesidad de llegar a acuerdos comerciales los cuales están en conversaciones con la Unión Europea especialmente.

² http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/353f4cd525e1a310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm

Al consultarles a los participantes sobre su perspectiva para el cierre del año 2012, un 33% tiene una visión positiva - destacándose el sector financiero (50%) y de servicios (50%) -, un 46% tiene una visión neutral, y un 21% tiene una visión negativa. Sobre las perspectivas de crecimiento de la economía ecuatoriana, un 60% opina que será del 4% al 6%; según datos de la CEPAL el crecimiento proyectado con el cual se espera cerrar el año para Ecuador es del 4,5%.

Otros indicadores macroeconómicos continúan su tendencia estable como la inflación y las tasas de interés, según los encuestados, un 83% considera que la inflación será igual que el mes anterior, mientras que únicamente un 10% opina que será mayor. Sobre las tasas de interés el 97% de los encuestados considera que las mismas será igual que el mes anterior.

Sobre las ventas, continua la tendencia registrada en meses anteriores. Según la encuesta, un 32% de los encuestados registra ventas mayores que en el mes anterior, un 47% ventas iguales y un porcentaje menor (20%) disminuyó sus ventas frente al mes anterior. Tomando en cuenta las ventas frente al año anterior, un 56% registra ventas mayores que el año anterior, destacándose el sector financiero e industrial.

Es importante destacar que las empresas ecuatorianas continúan en su constante esfuerzo por mantener el crecimiento demostrado en los últimos años, de acuerdo al ranking empresarial de la Superintendencia de Compañías 2011, las grandes empresas del país vendieron en el 2011 alrededor de USD\$45.500 millones.

II.H.4 ENTORNO ECONOMICO

Ecuador es un país que ha mostrado un importante crecimiento en los últimos años, siendo así que su Producción Interna Bruta (PIB) a 2010 fue de 57.978 millones de dólares.³

En el segundo trimestre del 2011 se observa una tasa de crecimiento del 8,9%, una de las tasas más altas de América Latina y con un mayor repunte del sector no petrolero.

Quito, a más de ser la capital administrativa del Ecuador, según los últimos datos oficiales (Censo Económico 2010), es la nueva capital económica de país. Como se puede observar en la siguiente tabla, Quito es la ciudad con la mayor concentración de establecimientos económicos en el país, pues contribuyen con un 45% (65.650 millones de dólares) de los ingresos del mismo y ocupan al 27% de la población que tiene empleo en el país.

Tabla N.5 Establecimientos Económicos del Ecuador

Ciudad/País	Establecimientos económicos		Ingresos por venta en bienes y servicios		Empleo	
	Número	Participación	Millones de Dólares	Participación	Personas	Participación
Quito	99.952	20%	65.651	45%	547.067	27%
Guayaquil	87.206	17,4%	35.507	24%	441.976	21%
Cuenca	28.246	5,6%	10.070	7%	117.505	6%
Ecuador	500.217		145.865		2'059.504	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Censo Económico 2010

³ http://www.inviertaenquito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=91&lang=es

Quito se diferencia de otras ciudades por la diversidad productiva que ha alcanzado en las últimas décadas, dentro de la misma sobresalen los siguientes sectores por su contribución en la generación de ingresos.

Tabla N. 6 Sectores Económicos de

Sector	Establecimientos (Número)	Ingresos anuales por ventas (Millones de Dólares)	Participación
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores	49.291	23.240	35%
Industrias manufactureras.	10.450	21.926	33%
Explotación de minas y canteras.	61	3.136	5%
Actividades financieras y de seguros.	818	2.635	4%
Transporte y almacenamiento.	1.015	2.352	4%
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	3.504	2.299	4%
Información y comunicación.	4.570	1.779	3%
Construcción.	568	1.190	2%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	10.736	850	1%
Otras	18.939	240	10%
Total	99.952	65.651	

Quito

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Censo Económico 2010

De igual manera, las tasas de desempleo e inflación de la ciudad son inferiores a la media nacional y una de las más bajas de la región.

Tabla N. 7 Inflación, Desempleo y Subempleo en el Ecuador

Ciudad/País	Inflación ¹	Desempleo	Subempleo
Quito	4,0%	3,8%	33,1%
Guayaquil	5,1%	9,6%	42,9%
Cuenca	4,5%	3,6%	43,6%
Ecuador	4,8%	6,4%	46,7%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Junio 2011

Grandes empresas extranjeras, entre las cuales se pueden mencionar Telefónica, Conecel, Repsol, Siemens, General Motors, Grunenthal_Tecnandina, Nestlé, Lan Chile, Fize, Yanbal, entre otras, han elegido, gracias a las facilidades operativas y de infraestructura que ofrece la ciudad realizar inversiones significativas en el distrito, creando así extensas fuentes de trabajo que fomentan el desarrollo de cadenas productivas sólidas y diversas.

Según la Superintendencia de Compañías la inversión privada (aumentos de capital y nuevas constituciones) que recibió el Ecuador en 2010 fue de 938 millones de dólares; de este valor total el 41% (382 millones) tuvo lugar en Quito. Los principales sectores que captaron esta inversión son: Industria Manufacturera (32,8%), Actividades Inmobiliarias (8,5%), Comercio (21%), y Electricidad (5%).

Los esfuerzos de la ciudadanía quiteña y de sus autoridades por volver a Quito en una ciudad cada vez más productiva se reflejan reconocidos rankings internacionales como el elaborado

por América Economía, el cuál basado en el Índice de Competitividad Urbana, califica a las ciudades más importantes de América Latina. De acuerdo a este estudio Quito, por lo antes expuesto y por otras razones más, no solo es catalogada como la mejor ciudad del Ecuador para hacer negocios, sino también escala posiciones notablemente en relación al resto de ciudades de la región.

Grafico N 5. Evolución de ranking de la ciudad de Quito como Mejor Ciudad para hacer Negocios



Fuente: América Economía

Este ranking recolecta información de las 38 ciudades más grandes de Latinoamérica, y las ciudades mejor calificadas se encuentran en los primeros lugares, según América Economía.⁴

⁴⁴ http://www.inviertaenquito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=91&lang=es

II.H.5 ENTORNO SOCIAL (SEGURIDAD)

El Banco Mundial presentó en el mes de Octubre 2012, su informe anual Doing Business, donde los países se miden por las facilidades para hacer negocios.

En este ranking mundial, Ecuador cayó cinco posiciones, ubicándose en el puesto 139 entre 185 economías.

El año pasado se ubicó en el puesto 135. El Doing Business analiza las regulaciones que se aplican a las empresas durante su ciclo de vida, incluyendo la creación y la operación, el comercio transfronterizo, el pago de impuestos y la protección de inversionistas. Según un reporte del Banco Mundial de este año, 15 de las 33 economías de América Latina y el Caribe implementaron reformas regulatorias que facilitaron a los empresarios locales hacer negocios entre junio del 2011 a junio del 2012. También señala que de las 50 economías que más mejoraron las regulaciones empresariales desde 2005, seis de ellas se encuentran en Latinoamérica y el Caribe.⁵

II.H.6 ANALISIS DE LA DEMANDA

El mercado de la piña en Estados Unidos alcanzó las las 900 mil toneladas en el 2008 (195 mil TM producción nacional y 713 mil TM importadas) (top five of everything: <http://top5ofanything.com/index.php?h=e61fa028>. <http://www.fruit-crops.com/pineapple-ananas-comosus/> A pesar de que este mercado posee suministro de la producción nacional, es

⁵ http://www.elcomercio.com/negocios/Economia_Ecuador-ranking_mundial_0_797320346.html

cada vez más dependiente de las importaciones. La oferta local se reduce permanentemente, debido a los altos costos de mano de obra y al giro de la economía hacia otros sectores.

Actualmente EE. UU. Es el mayor importador de piña del mundo. Cuatro países son responsables del 95% de las importaciones: Costa Rica (76%), Honduras (7%), Ecuador (7%) y México (5%).

El consumo total (fruta fresca + procesada) fue de 5,60 kilogramos/persona/año en promedio durante los últimos 5 años. Esto representa cerca del 4% del consumo de fruta per cápita en los Estados Unidos, excediendo a otras frutas como los melocotones, peras y fresas.

La piña orgánica se vende en EE.UU. desde finales de los 90, aunque el desarrollo de su mercado ha sido muy lento, principalmente a falta de una oferta consistente. CIMS estima que en el 2004 este mercado superó las 3 000 toneladas. El mercado es abastecido por Hawái (33%) e importaciones principalmente de República Dominicana (36%) y Costa Rica (31%). Si bien no hay datos disponibles, se espera que la oferta de piña orgánica aumente durante los próximos años, debido a que CIMS registró más de 4 000 hectáreas en proceso de transición a orgánico durante el 2004.

La piña hizo su ingreso a Estados Unidos en el 2004. Por todo lo anterior podría pensarse que los precios de la piña todavía son altos, más aún si se les compara con otras frutas tropicales. Además, los precios y sobrepuestos para la fruta orgánica con respecto a la convencional son muy significativos. El significativo aumento en la oferta de piña por parte de los países latinoamericanos ha tenido su impacto sobre los precios. A pesar de que estos continúan siendo atractivos, han descendido con respecto al nivel de hace algunos años. Es de prever que conforme siga aumentando la oferta, los precios tiendan a la baja.

La oferta restringida en el caso de la fruta con certificaciones ha permitido los generosos sobrepuestos para la misma. Por tal razón, se prevé que los precios continúen altos en el mediano plazo.

II.I. DETERMINACION DEL MERCADO OBJETIVO

II.I.1 MERCADO POTENCIAL

El mercado de productos frescos orgánicos de los Estados Unidos consiste en varios segmentos de diferente importancia. Tanto el sector de negocios de alimentos naturales como los mercados convencionales venden productos frescos orgánicos a segmentos diferentes.

El sector de negocios de alimentos naturales se concentra en los productos frescos orgánicos, que suele complementar con productos frescos convencionales para incluir toda la gama de frutas y verduras, lo inverso sucede con el mercado convencional.

En los Estados Unidos el sector del servicio de comidas iguala o supera actualmente los gastos en alimentos que efectúan las familias estadounidenses en los almacenes minoristas. No hay registros ni investigaciones de mercado sobre las ventas de productos orgánicos al sector del servicio de comidas.

Los distribuidores indican que los mismos que proveen alimentos naturales y alimentos convencionales a los sectores del servicio de alimentación, distribuyen también productos frescos orgánicos.

II.1.2 MERCADO DISPONIBLE

En los Estados Unidos, el mercado minorista de productos frescos orgánicos se divide en dos sectores principales. El segmento de los almacenes de alimentos naturales representa 833 millones de dólares, de frutas y verduras frescas orgánicas, o sea el 69 % de todos los productos frescos vendidos.

Los supermercados convencionales representan 618 millones de dólares, de ventas de frutas y verduras frescas orgánicas, o sea apenas el 2 por ciento del total de sus ventas de productos frescos. En 1999, estos dos sectores combinados representaron 1 450 millones de dólares, de ventas de productos frescos orgánicos, o sea más del 22 por ciento del total de ventas de alimentos orgánicos en los Estados Unidos (6 500 millones de dólares).

II.1.3 PERFIL DEL CLIENTE

Principales localidades de negocios minoristas de los Estados Unidos

Además de distinguir el mercado minorista de productos frescos de los Estados Unidos por el tipo de institución que los vende, se lo debería examinar por estado o región.

El examen de la concentración de los negocios minoristas por estado revela que algunos mercados deberían considerarse por separado. Son muy pocas las empresas que colocan sus productos en todo el país, la mayoría de ellas se concentra al principio en algunos mercados más importantes, y en un segundo momento lanzan sus productos a nivel nacional. Los mercados de alimentos naturales representan 12 256 negocios minoristas.

Las dos principales cadenas nacionales, Whole Foods Market y Wild Oats, tienen aproximadamente 220 almacenes minoristas entre las dos, lo que indica que se trata de un mercado constituido todavía principalmente por almacenes minoristas independientes. Los diez estados principales tienen más del 50 por ciento del total de los puntos de venta al por menor (6 786 almacenes).⁶

Con respecto a la comercialización de piña, tanto convencional como orgánica en los EE.UU., el modelo predominante en la producción de piña son los pequeños productores que le venden a las transnacionales o grandes empresas, aunque también es frecuente que la transnacional tenga sus propias plantaciones. Tres empresas (Dole Food Hawái, Del Monte Fresh Produce y Maui Pineapple Company) producen la mayor parte de las piñas en Hawái. Ambos, Dole y Del Monte, cultivan fruta para el mercado fresco, mientras que Maui se dedica al procesamiento siendo dueño de la única planta para enlatado en los Estados Unidos. Otros pequeños productores venden la fruta en el mercado hawaiano de fruta fresca.

En Costa Rica la mayor parte de la producción de piña está en manos de Del Monte, aunque Dole también tiene participación. En Honduras el principal exportador es Dole. En Ecuador también se registra la participación de Dole.

En todos los países existen exportadores independientes de menores dimensiones. La única transnacional trabajando con piña orgánica en la actualidad es Dole. Para el transporte de la piña es más utilizada la vía marítima.

Sin embargo, se sabe que la fruta de Hawái se transporta por avión a la Costa Este, en el caso de las transnacionales, ellas cuentan con su propia flota naviera.

⁶ <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>

El exportador independiente envía sus productos a través de empresas transportistas privadas, y son recibidos por el importador en los diferentes puertos de entrada.

Los principales puertos para estos productos son Los Ángeles, Nueva York y Miami. Existen también importadores ubicados en el estado de Arizona, por donde ingresa la fruta proveniente de México vía terrestre. La transnacional realiza las funciones del importador, este se encarga de los trámites de aduana, almacenar el producto y su posterior distribución.

II.I.4 VARIABLES QUE AFECTAN LA DEMANDA

En Estados Unidos los consumidores americanos prefieren una piña con un peso aproximado de 1,3 a 2 kilogramos, principalmente de las variedades Smooth Cayenne y MD-2. Muchas empresas juegan el papel de importador y mayorista a la vez. Además de las regulaciones impuestas para el producto convencional, la piña de origen orgánico debe cumplir con requisitos específicos para este tipo de productos. Se hará referencia a cada uno de los requisitos necesarios, se presentan los aspectos de mayor importancia.

II.I.5 MERCADO COMPETIDOR

La fruta de la variedad Golden Sweet se caracteriza por el color dorado de la cáscara, sabor extra dulce, alto contenido de vitamina C, sabor tropical, exótico y bajo nivel de acidez. Las piñas de la variedad Ananás Comosus tienen vitaminas, fibra y enzimas ideales para proteger el sistema digestivo, además ayuda a mantener el peso con una dieta balanceada.

Por su valor nutritivo protege contra el cáncer y fortalece el corazón, su consumo es adecuado en todas las etapas de la vida. En la siguiente tabla se detalla los principales competidores esta fruta tropical.

Tabla N. 8 Competidores de la Piña

PRINCIPALES PROVEEDORES DE PIÑA A ESTADOS UNIDOS (080430)						
Valor Miles USD						
Exportadores	2007	2008	2009	2010	Participación 2010	T CFA 2007-2010
Costa Rica	431,703	450,008	442,192	486,273	83.10%	4.05%
México	14,101	19,304	24,890	40,444	6.91%	42.08%
Ecuador	14,654	14,852	18,647	15,127	2.59%	1.06%
Honduras	10,389	12,875	13,339	14,120	2.41%	10.77%
Panamá	6,536	7,580	7,877	10,670	1.82%	17.75%
Tailandia	5,934	8,004	7,174	9,300	1.59%	16.16%
Guatemala	15,707	16,722	11,411	6,985	1.19%	-23.67%
Demás Países	2,422	2,509	1,650	2,248	0.38%	-2.45%
Mundo	501,446	531,854	527,180	585,167	100.00%	5.28%

Fuente: Pro-Ecuador

II.J. ESTRUCTURA DEL MERCADO

La producción de piña en el Ecuador ha evolucionado favorablemente en la última década gracias a las excelentes condiciones para el cultivo de esta fruta, en el período de 2005 a 2010 se registró un incremento del 6.40% en la superficie cosechada, mientras que la producción de la fruta fresca medida en toneladas métricas ha tenido un crecimiento del 4.09%.

La producción de piña en el Ecuador ha evolucionado favorablemente en la última década gracias a las excelentes condiciones para el cultivo de esta fruta, en el período de 2005 a 2010 se registró un incremento del 6.40% en la superficie cosechada, mientras que la producción de la fruta fresca medida en toneladas métricas ha tenido un crecimiento del 4.09%. Según datos oficiales de la Asociación de Productores de Piña del Ecuador (Asopiña) que agrupa a exportadores y productores de la Costa y la Sierra del país, donde se encuentran empresas como DOLE, TERRASOL, AGROEDEN, entre otras; ha indicado que actualmente se

exportan 100 contenedores semanales a los diferentes mercados de destino de la fruta, con una producción cercana a las 2,500 has.

Las principales zonas de cultivo de piña se desarrolla en las provincias de la Costa por ser una fruta tropical, en primer lugar resalta Guayas, seguido de los Ríos, Santo Domingo de los Tsachilas, El Oro, Esmeraldas y Manabí. Las tres primeras provincias indicadas son las que poseen mejores condiciones para la producción de piña.

Tabla N. 9 Producción de Piña en Ecuador

PRODUCCIÓN NACIONAL DE PIÑA EN ECUADOR		
Año	Superficie cosechada	Producción en fruta fresca
	(Ha.)	(Tm.)
2005	5,809	103,511
2006	7,016	118,663
2007	6,648	115,931
2008	7,132	119,442
2009	7,675	124,423
2010	7,922	126,454

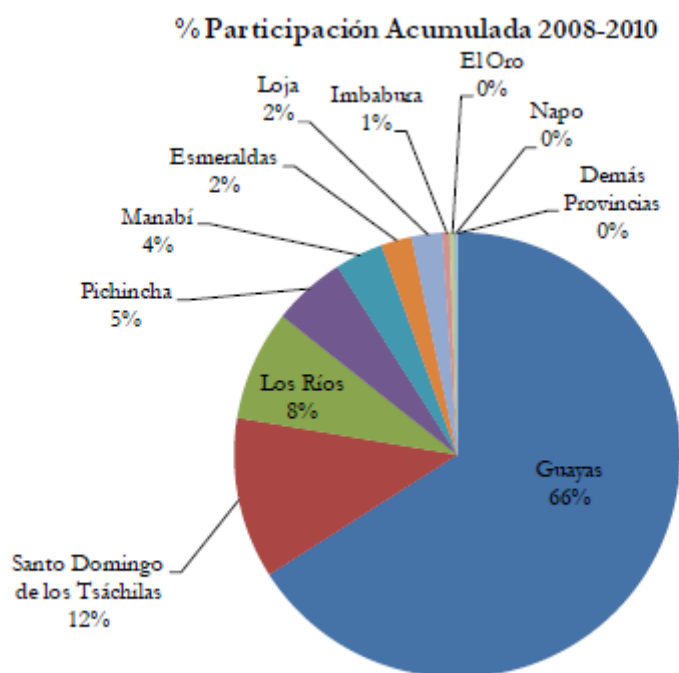
Fuente: MAGAP-SIAGRO

Tabla N. 10 Superficie Sembrada y de Producción de la Piña en Ecuador

CIFRAS DE SUPERFICIE SEMBRADA Y DE PRODUCCIÓN DE LA PIÑA EN ECUADOR							
Provincias	2008		2009		2010		Total de Producción por Provincia
	Superficie cosechada	Producción en fruta fresca	Superficie cosechada	Producción en fruta fresca	Superficie cosechada	Producción en fruta fresca	
	(Ha.)	(Tm.)	(Ha.)	(Tm.)	(Ha.)	(Tm.)	
Guayas	4,123	80,963	4,123	80,963	4,256	82,284	244,210
Santo Domingo de los Tsáchilas			2,080	21,500	2,147	21,851	43,351
Los Ríos	641	9,196	612	10,199	632	10,365	29,760
Pichincha	1,345	17,810	85	910	88	925	19,645
Manabí	430	5,031	219	3,923	226	3,987	12,941
Esmeraldas	238	2,069	215	3,060	222	3,110	8,239
Loja	253	3,015	231	2,560	238	2,602	8,177
Imbabura	38	702	33	636	34	646	1,984
El Oro	32	412	45	440	46	447	1,299
Napo	18	118	16	108	17	110	336
Demás Provincias	14	126	14	117	14	119	362
Total Nacional	7,132	119,442	7,675	124,423	7,922	126,454	370,319

Fuente: MAGAP-SIAGRO

Grafico N. 6 Producción de Piña por provincias en el Ecuador



Fuente: MAGAP-SIAGRO

II.K. ANALISIS DE OFERTA

II.K.1 Identificación de la competencia

Competencia Interna

Se afirma la tendencia a un aumento de las exportaciones a nivel general, los 17 más grandes exportadores ecuatorianos que abastecen el 90% del mercado externo son:

Agro Comercial Palmar (El Guabo)

Agrofresh (Quito)

Anrofig (Machala)

Camaro S.A (Guayaquil)

Exportadora Bananera Noboa (Guayaquil)

Exportadora Exfrutosa (Guayaquil)

Exportadora Super Banana (Guayaquil)

General Fruit S.A (Guayaquil)

Highland Gourmet (Quito)

Internacional Fruit Importers (Guayaquil)

Juan Fernando Vidal (Quito)

La Portuguesa S.A. (Guayaquil)

Rey Banano del Pacífico (Guayaquil)

Rostal (Quito)

TERELSA (Guayaquil)

UBESA (Guayaquil)

United Plantations (Santo Domingo de los Colorados)

Competencia Externa

La oferta en el mundo ha llegado a 20 millones de toneladas (promedio), desde 1998 hasta el 2002, teniendo una producción máxima de 14,08 millones de toneladas en el año 2002. Según datos de la FAO se cuentan 77 países dedicados a la producción de piña. La mayor producción de piña a nivel mundial se concentra en la región de América del Sur, en esta región se produce cerca del 30% del total mundial. En un segundo bloque se ubican África y El Caribe con participaciones del 27 y el 15% respectivamente; las demás regiones del mundo son de poca importancia relativa.

Los principales productores a nivel mundial son los que a su vez exportan el menor porcentaje de su producción, esto se debe a que la piña producida es consumida mayormente a nivel local debido principalmente a que es un producto de consumo masivo en estos países o a que no cumple con normas de calidad o fitosanitarias exigidas por los importadores.

Entre los principales países exportadores de piña en el período 2007-2010 han resaltado con una participación importante en el año 2010, Costa Rica con el 40.68%; Bélgica con el 12.47%; Holanda con el 8.93%; Estados Unidos con el 6.17%. Mientras que los países que han presentado una mayor Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) en el mismo

período de tiempo son los mercados de Ghana con 75.68%; Costa Rica con 11.64% y Costa de Marfil con 6.91%.

La posición que ocupa Ecuador a nivel mundial según los datos del Centro de Comercio Internacional (Trademap) es la número 5, con una participación mundial de 4.26% en el año 2010 y con una TCPA en el período 2007-2010 de 28.28%.

Tabla N. 11 Principales Proveedores de Piñas en el Mundo

PRINCIPALES PROVEEDORES DE PIÑAS FRESCAS O SECAS AL MUNDO - SUBPARTIDA 0904.30						
VALOR EN MILES USD						
Exportadores	2007	2008	2009	2010	Particip. 2010	TCPA 2007-2010
Costa Rica	486,860	574,921	444,831	677,392	40.68%	11.64%
Bélgica	272,243	243,102	241,220	207,692	12.47%	-8.63%
Países Bajos (Holanda)	166,121	208,593	151,356	148,653	8.93%	-3.64%
Estados Unidos de América	88,526	93,405	89,096	102,735	6.17%	5.09%
Ecuador	33,580	36,590	44,154	70,892	4.26%	28.28%
Ghana	9,958	6,228	51,695	53,991	3.24%	75.68%
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	38,761	28,882	21,538	47,360	2.84%	6.91%
Filipinas	58,849	61,653	53,115	42,359	2.54%	-10.38%
Alemania	36,202	37,686	35,767	42,348	2.54%	5.37%
Panamá	42,855	36,503	33,063	32,093	1.93%	-9.19%
Demás Países	208,071	233,693	217,363	239,621	14.39%	4.82%
Mundo	1,442,026	1,561,256	1,383,198	1,665,136	100.00%	4.91%

Fuente: Pro-Ecuador

CAPITULO III

ANALISIS DE LA SITUACION

III.A MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA

III.A.1 Amenaza de Nuevos Entrantes

Para determinar la importancia de las barreras de entrada en la industria de comercialización en la ciudad de Quito, se toman en consideración los siguientes aspectos.

Economías de escala: Se observan considerables economías de escala al incrementarse el volumen operacional.

Diferenciación de los productos: No existe variedad dentro de la oferta en la ciudad de Quito en términos de calidad y de servicio, y en lo que respecta a la propuesta de valor de igual manera no se observan grandes diferenciaciones.

Requerimientos de capital: Los requerimientos de capital para la oferta son relativamente altos, por lo que significa la inversión en infraestructura diferenciada y comercialización del producto.

Acceso a los canales de distribución: La comercialización de la oferta se encuentra concentrada por varios pequeños productores, por lo que el acceso a tal canal pudiese no ser tan directo.

Desventajas de costos que no dependen de la escala; el acceso preferente a los insumos como podrían ser los recursos humanos, transporte, entre otros, consiste en una posible desventaja para los nuevos entrantes al sector.

Poder de Negociación de los Proveedores: Existe una cantidad suficiente de proveedores como son los pequeños productores, los cuales en definitiva no poseen un poder de negociación que sea amenazador. En definitiva, y tomando en consideración los aspectos recientemente descritos, se determina que el atractivo de la industria según el poder de negociación de los proveedores es medio.

Poder de Negociación de los Compradores: Debido a la cantidad de potenciales clientes y a su atomización, y considerando además, por la misma razón, que por separado no compran parte significativa de la producción ni representan una parte sustantiva de los ingresos, ni tampoco plantean una amenaza con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores, su poder de negociación se ve claramente disminuido. En caso de existir agrupaciones (grandes empresas) interesadas en el producto ofrecido, su poder aumenta y es posible que se les otorguen descuentos razonables. Del análisis anterior, se concluye que el atractivo de la industria según el poder de negociación de los compradores es alto.

Amenaza de Productos Sustitutos: El alto grado de diferenciación de la propuesta planteada permite que la amenaza de productos sustitutos dentro de la ciudad de Quito y sus alrededores sea escasa.

Intensidad de la Rivalidad de los Competidores: Los factores que incrementan la rivalidad de los competidores son los siguientes: la barrera de salida que significa el nivel de especialización de los activos e infraestructura, el insuficiente nivel de diferenciación en términos de propuestas de valor del sector en la ciudad de Quito, y lo relevante de los costos

fijos (sueldos, mantenimientos, seguros, servicios varios), más aún debido al nivel de estacionalidad de la demanda.

A pesar de lo anterior, el sostenido y auspicioso nivel de crecimiento de la industria disminuye fuertemente la presión entre las empresas del sector; junto con el hecho de que la cantidad de competidores mantiene un equilibrio, en el sentido de no aglutinar una excesiva cantidad de empresas, situaciones en las que usualmente se observan intensas rivalidades. De lo anterior, se concluye que el atractivo de la industria según la intensidad de la rivalidad de los competidores es alto.

III.B ANALISIS FODA

El desarrollo de políticas y estrategias y su puesta en práctica requiere del uso de modernas herramientas que analicen en cada destino, o espacio territorial los productos en particular sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de cada momento. Para ello nada mejor que actualizar aspectos de esta herramienta clásica, pero aún hoy de uso poco frecuente.

El análisis FODA es utilizado especialmente en la planificación estratégica, y permite identificar de manera simple los elementos que actuarán como "tractor" del desarrollo económico y territorial (aquellos que el plan debe reforzar) y los elementos que actuarán como freno o lastre (cuyo efecto el plan debe mitigar).

Un análisis FODA, surge de las siglas de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. Originariamente se le conocía como SWOT, siglas de los mismos conceptos en inglés (y en otro orden: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

El diagnóstico FODA nos ayuda a detectar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS, y es una invaluable herramienta para comenzar a trabajar en nuestro PLAN DE NEGOCIOS. La situación actual del negocio o la idea de negocio será condicionada por factores internos y externos. Dentro de los factores internos estudiaremos nuestras fortalezas y debilidades y dentro de los factores externos, nuestras oportunidades y amenazas.

III.B.1 Fortalezas

- ❖ Tener Certificados de Calidad para mayor introducción del Producto meta.
- ❖ Calidad del Producto.
- ❖ Situación Geográfica del Ecuador.
- ❖ Precios Competitivos.
- ❖ Importante margen para mejorar la competitividad.
- ❖ Excelente plan de distribución del producto.
- ❖ Servicio de calidad.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Alta higiene.

III.B.2 Oportunidades

- ❖ Mercado en crecimiento, podemos implementar e innovar, tratar nuevos productos.
- ❖ Captar una mayor cobertura en el mercado.
- ❖ Expandir y explorar nuevos mercados.
- ❖ Costos más bajos

- ❖ Gran acogida de nuestro producto en EEUU

III.B.3 Debilidades

- ❖ Ser nuevos en el mercado
- ❖ Inexperiencia en el mercado
- ❖ Cultura y costumbres
- ❖ Dificultades con la distribución de productos sensibles al calor.
- ❖ Escaso nivel de posicionamiento en otros mercados.

III.B.4 Amenazas

- ❖ Nuevos competidores con servicios y conceptos similares.
- ❖ Cambios en el gusto de las personas.
- ❖ Reducción de calidad en el producto.

CAPITULO IV

IV.A MARKETING ESTRATEGICO

IV.A.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica considerada, ayudará a la empresa a establecer y explotar una ventaja competitiva, además de permitir enfrentar las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades que presente el medio externo, y de posicionarse adecuadamente frente a la competencia.

La posibilidad de diferenciarse indica la capacidad para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas, mientras que el enfoque sugiere una meta estrecha, que pretende satisfacer las necesidades de un estrecho grupo de clientes objetivo, en contraposición a una meta amplia que trata de utilizar su ventaja competitiva en toda la industria.

Consecuentemente, se llevarán a cabo un conjunto integrado de acciones para producir un servicio a costo aceptable, que los clientes meta perciban como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.

Se entiende que el éxito de la estrategia planteada depende en gran parte de la capacidad de comprender qué valora el segmento objetivo, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades y aspectos por los que están dispuestos a pagar un precio más alto.

En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca distinguirse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones, pues de esta manera se encuentra más protegida de las acciones de sus competidores.

Tal criterio ha sido incorporado en el diseño del servicio, contemplando las más variadas fuentes de diferenciación en el producto y servicio al cliente, ubicación del producto, decoración de las unidades, certificaciones, nivel de sueldos sobre el promedio de mercado, eventual apoyo a instituciones de beneficencia, sistema de información que registre data clave de cada cliente, etc. De esta manera, sería posible posicionarse con éxito en término de las cinco fuerzas de la competencia para obtener rendimientos superiores al promedio.

Respecto de la rivalidad entre los competidores existentes, los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian en formas que tienen significado para ellos, con lo que la rivalidad se ve atenuada.

El carácter exclusivo del servicio diferenciado a ofrecer disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precio, quienes estarán dispuestos a aceptar un aumento de precio mientras el servicio siga satisfaciendo aquellas de sus necesidades que perciben como únicas, disminuyendo significativamente el poder de negociación de los compradores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, los amplios márgenes de utilidad que la empresa tiene en estos casos la aíslan en cierta medida de la influencia de los proveedores, ya que puede pagar los precios más altos que éstos le fijan por proporcionarle componentes de alta calidad, e incluso puede optar por trasladar al cliente el costo adicional de los suministros. Además, la lealtad de los clientes y la necesidad de superar la singularidad de un producto diferenciado, presentan importantes barreras para los nuevos entrantes.

Finalmente, las empresas que venden servicios de marca a los clientes leales, se encuentran posicionadas de forma efectiva contra los productos sustitutos.

Con respecto a los riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación, se mencionan los más relevantes para el negocio. El primero consiste en que el cliente decida que el diferencial

del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande, pues en este caso la empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que requieren los clientes meta (potenciales). Otro riesgo consiste en que el medio utilizado por la empresa para diferenciarse deje de proporcionar un valor por el que los clientes estarían dispuestos a pagar.

La estrategia de enfoque implica riesgos adicionales, se mencionan los que se han identificado como de mayor importancia y que han sido incorporados en el diseño. En primer lugar, que un competidor se podría enfocar en un segmento competitivo definido de forma incluso más estrecha, y así dejar fuera de foco al que se ha enfocado en él. Adicionalmente, que una empresa que compite en el ámbito de la industria completa perciba que el segmento del mercado que está atendiendo la empresa que utiliza la estrategia de enfoque es atractivo y decida perseguirlo.

IV.A.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se desea conferir a la empresa y al producto, de manera que el target comprenda, perciba y valore la diferencia competitiva que se tiene por sobre la competencia directa. Para que el posicionamiento sea efectivo, ha de hacerse de manera que el producto parezca tener los atributos y características deseados por el segmento objetivo.

Hoy en día, la estrategia de posicionamiento es de fundamental importancia, pues nos encontramos en una era en que ni las características del producto, ni los beneficios que recibe el comprador con su compra, ni la imagen de marca, son tan influyentes ni determinantes en

el proceso de compra como lo es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

IV.A.3 Marca y Logotipo Corporativo

La marca que se registrara es:



Nuestro logo con un trasfondo verde (ecológico) será el siguiente:



IV.B MARKETING TACTICO

IV.B.1 Producto

La empresa denominada Agroexportadora Ecológica Ecuatorial, se enfocará básicamente en la comercialización y exportación de piña a EEUU. Se necesita considerar 5 niveles de producto, cada nivel añade valor para el cliente, y los 5 constituyen una jerarquía de valor. El nivel fundamental es el beneficio básico para los consumidores, que es el servicio fundamental que el comprador está adquiriendo en realidad, en este caso sería un alimento de consumo diario y de calidad.

En el segundo nivel, se refiere a convertir a la piña ecológica en un producto autóctono de nuestro país, es decir, una marca ecuatoriana.

En el tercer nivel, se prepara un producto esperado, un conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando adquieren este producto, o sea, los consumidores esperan que sea un producto delicioso, mientras que los compradores esperan que sea de alta calidad, rico en proteínas y vitaminas.

En el cuarto nivel, se prepara un producto aumentado, que exceda las expectativas del cliente; de esta manera, los consumidores recibirán un producto que sea rico al paladar y que tenga un empaque adecuado y llamativo que incentive la decisión de comprarlo. Que sea verde y ecológicamente sembrado, cosechado y embalado.

En el quinto nivel, está el producto potencial, que abarca todos los posibles aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro. Es aquí donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta, estas podrían ser ofrecerles buenas promociones que hagan más atractivo al producto. También se puede

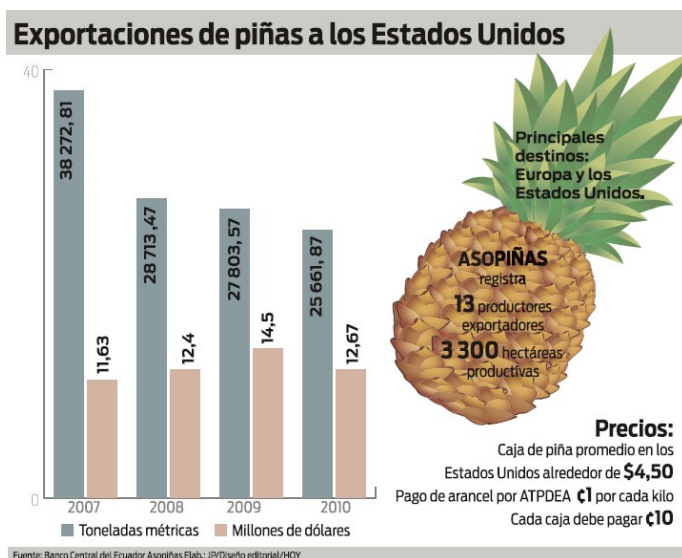
presentar junto con el empaque, figurillas, estampas, etc., que puedan llamar la atención de los compradores.

Se debe promocionar el hecho de que se trata de agricultura orgánica, es decir que se basa en un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la actividad del suelo y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.

IV.B.2 Precio

Según los precios indicados por el sector exportador de Piñas en el Ecuador, han indicado que en la actualidad el precio de la caja de piña de aproximadamente 12.5 kilos, incluido la caja de cartón con 1 kilo de un peso, es el siguiente:

Mercado de Estados Unidos: entre \$5 y \$6



FUENTE: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pina-perderia-presencia-en-los-eeuu-469596.html>

IV.B.3 Plaza

Con respecto a los canales de distribución, son tres los medios que se utilizarán: operadores, sitio web, y venta directa; depende del segmento (extranjero, nacional o corporativo) la plaza a la cual se recurrirá.

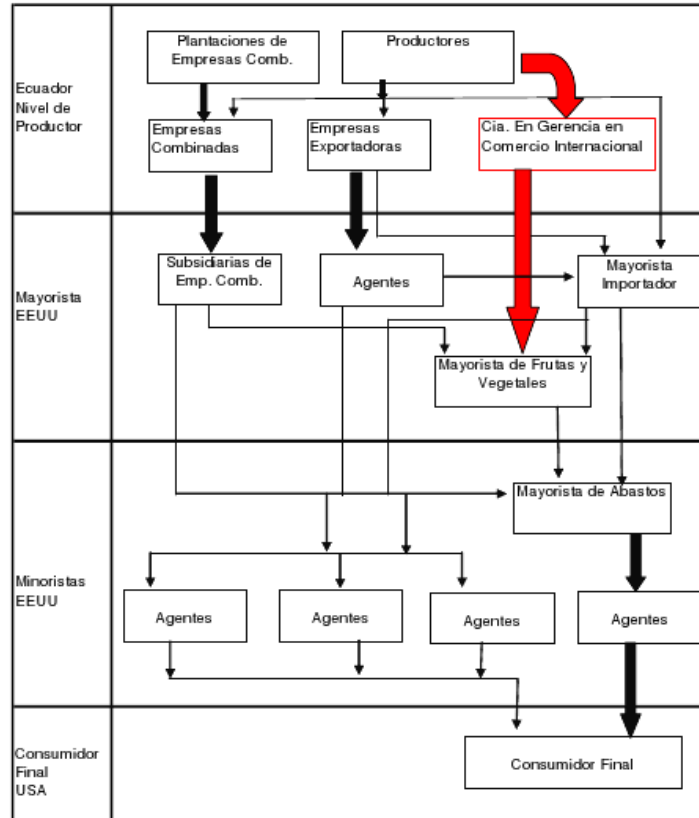
En lo que respecta al sitio web, este contará con información general acerca del producto, servicios y actividades ofrecidas, galería de imágenes y datos relevante acerca de Quito. Se encontrará disponible en los idiomas inglés y español, y será un medio *online* a través del cual el cliente podrá hacer sus pedidos. Igualmente mediante vía telefónica los clientes podrán ser atendidos, encontrar respuesta a sus inquietudes y efectuar negocios. La venta directa es una plaza adicional a utilizar, mediante el contacto directo de los clientes por parte de nuestro asistente comercial con los que se llegue a acuerdos comerciales de nuestro servicio.

Se puede hablar de un canal de comercialización normal el proceso en el cuál el exportador vende a un distribuidor que, a su vez, vende a unos pocos mayoristas. Los productos, entonces, se revenden a minoristas y de éstos a los consumidores finales. La estrategia es la de utilizar una compañía de gerencia en comercio internacional cuyos servicios permitan estar aptos para la exportación, otorgándoles a dicha organización la facultad de comercializar la fruta en los Estados Unidos y así mismo de toda la logística de exportación.

La intención estratégica es llegar directamente al mercado mayorista evitando al intermediario exportador y a los agentes de importación en destino, todo esto por cuestiones de experiencia y volúmenes de exportación.

Parte importante de la estrategia de mercado es el análisis de los canales de comercialización desde que la piña sale de la finca hasta que llega al consumidor final. Los canales que se utilizan actualmente se los puede observar en el siguiente esquema:

Grafico N. 7 Canales de Comercialización y Exportación de la Piña



Fuente: Edmundo Contreras (2001) Universidad Agraria del Ecuador

IV.B.4 Promoción

Ofrecer un producto con calidad es dar una garantía al comprador y consumidor de las bondades de la fruta. Cada mercado tiene estándares específicos que el productor debe cumplir para que se realice la transacción.

El mercado de Estados Unidos tiene la clasificación U.S.1 la cual considera los siguientes aspectos:

Madurez

Humedad

Ojos bien desarrollados

Adecuada formación externa

Libre de descomposición y escaldaduras provocadas por el sol

Libre de magulladuras causadas por quemaduras, enfermedades, insectos, roedores y daños mecánicos.

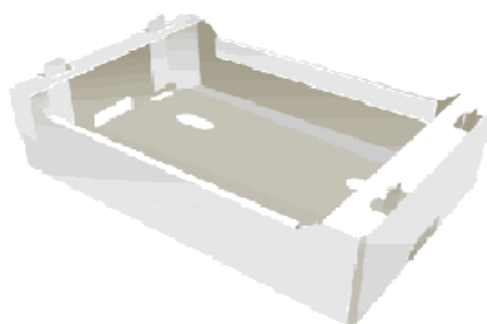
Hojas del mismo color individuales y con 60% de uniformidad, bien adheridas a la fruta pudiendo llegar un máximo de 5 hojas.

Longitud de hojas no inferior a 10 centímetros, o más del doble del tamaño de la fruta.

Se utilizan cajas de 18 kilogramos (2 capas de frutas) y de 9 kilogramos (una capa de frutas).

Las piñas se empacan en cajas de cartón teles copiables, colocadas de costado para evitar daños por compresión en la parte superior de la fruta. Cada fruta se coloca inversamente, alternando la orientación de las coronas.

Grafico N. 8 Caja de empaque para exportación de la Piña



Se recomienda empacar las frutas en una sola fila o a lo mucho en dos filas. También el empaque en el cual se busca exportar depende en gran medida del cliente, por ejemplo Japón prefiere cajas de 10 kilogramos con una sola capa de frutas.

Gracias a la logística marítima con que cuenta el Ecuador por el banano, el transporte para la piña se facilita puesto que se exporta conjuntamente con dicha fruta. Los pallets, debidamente mantenidos en cámaras de refrigeración son cargados hasta los contenedores refrigerados.

Cada contenedor tiene una capacidad de 960 cajas de 18 kilogramos y / o 1.300 cajas de 9 kilogramos. El contenedor refrigerado es mantenido a 7,5 - 8 °C previo a su exportación definitiva. Finalmente, se transporta al puerto marítimo donde se procede a sellarlo en presencia de los inspectores de cuarentena del SESA (Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria). Cada contenedor cuenta con un termógrafo para el control y registro de la temperatura durante el viaje, así como también con los respectivos filtros para el control del etileno.

Las frutas deben estar fijas en el empaque para evitar cualquier daño que pueda sufrir por golpes, raspones o magulladuras



FUENTE: EL COMERCIO

CAPITULO V

PLAN ADMINISTRATIVO OPERACIONAL

V.A Descripción de Procesos

Ya que las funciones principales de la empresa serán básicamente de comercialización y ventas de exportación, se deberá disponer de los recursos necesarios para este fin maquinarias, bodegaje y en lo administrativo computadoras personales con Internet, teléfono, fax y otras herramientas móviles.

Requisitos generales de exportación

Las autoridades del Servicio de Inspección Sanitaria de Plantas y Animales (APHIS por sus siglas en inglés) han elaborado la Lista de Frutas y Vegetales Permitidos a los EE. UU, De acuerdo con el país de origen.

El Departamento de Agricultura (USDA) ha desarrollado una serie de estándares para la clasificación de las diferentes calidades de piña fresca. En ella se describen las tolerancias del mercado, defectos y daños y su respectiva definición y clasificación. Además, se establece el tamaño recomendado y los requerimientos del mercado.

La guía completa está disponible solamente en inglés y se encuentra en la dirección:

<http://www.ams.usda.gov/standards/pineappl.pdf>

Dentro de las normas técnicas más importantes para el comercio de piña fresca se encuentran las normas del Codex Alimentarias.

La adopción de estas normas no es obligatoria. No obstante, esta norma ha servido de base para la elaboración de las normas técnicas de cada uno de los países que la han ratificado. La Norma Codex para piña fresca está disponible en la página: www.codexalimentarius.net

Requisitos de Documentación

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende las fases:

Fase de Pre-embarque

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque (código 15), que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar.

El exportador o su Agente de Aduana deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional.

Fase de Embarque

Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

Fase Post-Embarque

Se presenta la DAU definitiva (Código 40), que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

Para el caso de exportaciones vía aérea de productos perecibles en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

DAU impresa

Orden de Embarque impresa.

Factura(s) comercial(es) definitiva(s).

Documento(s) de Transporte.

Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).

Agente Afianzado de Aduana

Es obligatorio la intervención del agente afianzado de aduanas en los siguientes casos:

- Para exportaciones efectuadas por entidades del sector público.
- Para los regímenes especiales.

Requisitos previos por las instituciones estatales

CAE Corporación Aduanera Ecuatoriana

Requisitos para ser Exportador en la ADUANA

Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Registrarse en la Página Web de la Corporación Aduanera (CAE).

El Consejo Nacional de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) estableció que los exportadores adicionalmente se registren con el Ministerio de Industrias y Competitividad cuando se refieran a:

Exportaciones de chatarra y desperdicios metales ferrosos y no ferrosos. Resolución 400 del 13 de septiembre de 2007 y publicada en el Registro Oficial Suplemento 233 del 17 de diciembre de 2007.

Los siguientes son los trámites que se deben cumplir para exportar desde el Ecuador.

1. Aforo: En la oficina de aduana se debe entregar:

- Formulario Único de Exportación aprobado;
- Factura Comercial, original y cuatro copias;
- Conocimiento de Embarque, original o copia negociable.

El liquidador comprueba el pago efectuado al banco y procede al Visto Bueno.

2. Embarque Aprobado el Formulario Único de Exportación (FUE) por la aduana, las mercaderías son conducidas a la Autoridad correspondiente para su embarque.

3. Depósito de Divisas en el Sistema Financiero Nacional Vencido el plazo para el cobro de la exportación señalado en el Formulario Único de Exportación (FUE), el exportador procederá a depositar el valor correspondiente de la exportación, en cualquier Banco Corresponsal del Banco Central del Ecuador.

4. Aportación a la CORPEI Las cuotas redimibles del 1.5 por mil (uno punto cinco por mil) sobre el valor FOB de las exportaciones del sector privado, excepto aquellas de 3.333,00 (tres mil trescientos treinta y tres dólares de los Estados Unidos de América) o menores, las cuales deberán aportar US\$ 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América).

1. FUE Formulario Único de Exportación

Adquisición del FUE

Se adquiere en la ventanilla de comercio exterior de un banco corresponsal del Banco Central y se llena según las instrucciones indicadas al reverso.

Plazo de validez

Indefinido: si el producto a exportarse no tiene restricción (cupos, autorizaciones o precio referencial).

15 días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal: si el producto tiene algún tipo de restricción o debe cumplir trámites complementarios; sirviendo para exportar una sola vez. También tiene esta duración cuando se trata de productos perecibles en estado natural, negociados a consignación o para mercaderías con destino a zonas francas; en estos casos son válidas las exportaciones parciales.

Modificaciones

Es factible modificar el FUE antes del embarque. Si el destino cambia, se debe modificar el FUE antes de los 10 días posteriores. Si no se exporta, se debe devolver en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de caducidad del FUE.

2. Factura Comercial y Lista de Bultos

Se deberá elaborar una factura comercial que comprenda un original y 5 copias. La factura debe contener:

Nº del Formulario Único de Exportación, FUE.

Subpartida arancelaria del producto.

Descripción de mercadería, cantidad, peso, valor unitario y valor total de la factura.

Forma de pago.

Información del comprador (nombre y dirección).

Nota aclaratoria

En la práctica, para el trámite del FUE se suele elaborar una factura comercial provisional y una factura comercial definitiva después del embarque. La lista de bultos no tiene carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos en las diferentes instancias de la exportación. Es una lista detallada de lo que contiene cada caja, numerándolas. Luego de elaborada la factura comercial con las 5 copias, se presenta junto con el FUE en el Banco Corresponsal para la obtención del visto bueno.

3 Trámites Aduaneros

Declaración aduanera

Se hace un documento escrito adjuntando:

FUE aprobado

Original o copia negociable del conocimiento de embarque, guía aérea, carta o porte

Factura comercial

Autorizaciones previas

Certificado de inspección

Otros requisitos exigibles

La Aduana puede aceptar la declaración y realizar el despacho de la mercancía, incluso no presentándose todos los documentos, pero a condición de ser presentados en un plazo no mayor a 30 días y de que los productos no sean de prohibida exportación.

La declaración deberá presentarse en la Aduana de salida en un plazo que va desde 7 días previos hasta 15 días posteriores al ingreso de las mercancías a la Zona Primaria Aduanera.

De no cumplirse este requisito, la mercadería podrá ser declarada por la Aduana como en "abandono tácito". Realizado el despacho de la mercadería, el exportador deberá confrontar en la Aduana el Documento de Embarque (guía aérea, carta de porte o conocimiento de embarque) y las cantidades embarcadas.

4. Ingreso de divisas

Los exportadores están obligados a ingresar al país las divisas provenientes de sus exportaciones, por el valor FOB mediante depósito en cuentas corrientes, de ahorros o de inversión a su nombre, en los bancos y sociedades financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos a operar en el país, sean o no corresponsales del Banco Central.

Las divisas pueden ingresarse antes o después del embarque de las mercancías, debiéndose especificar en el FUE.

Si se ingresan antes el depósito de las divisas así realizado será considerado definitivo.

Si se ingresan después el depósito deberá efectuarse máximo hasta la fecha de vencimiento del plazo estipulado con su comprador extranjero para el pago de la mercancía; plazo que también deberá hacerse constar en el FUE.

Nota Aclaratoria Entrega de Divisas

Para mercaderías sujetas a un precio mínimo referencial, el exportador debe ingresar divisas en base a estos precios.

Para exportaciones a consignación de productos perecibles en estado natural, el valor del ingreso de las divisas se determinará de acuerdo a los documentos originales remitidos por el importador.

Son de ingreso obligatorio las divisas correspondientes al valor agregado nacional, incorporado en los bienes reexportados bajo el régimen de maquila.

El ingreso de divisas debe efectuarse durante el proceso de maquila y hasta 15 días posteriores a la emisión del Acta de Finiquito que emite el Ministerio de Finanzas y Crédito Público.

Nota Aclaratoria No Entrega de Divisas

Se trata de exportaciones que no requieren visto bueno, ni las diferencias de hasta USD 5 entre el valor del comprobante de ingreso de divisas y el valor FOB de la exportación.

Se trata de trueque, recibándose un producto por el 100% del valor FOB del producto que se envía. Si el valor exportado es superior a la importación, se ingresará la diferencia en el plazo del contrato.

Son exportaciones temporales para perfeccionamiento pasivo o reimportación en el mismo estado.

A menos que no se haga reimportación, debiéndose ingresar las divisas al valor FOB de exportación y pagarse la cuota redimible de la CORPEI.

Se exporten muestras sin valor comercial hasta por USD 5000 o su equivalente en otras divisas, en un año calendario.

Deducciones: gastos que pueden rebajarse del valor FOB

Hasta el 15% por pago de comisiones al exterior y gastos consulares.

Hasta el 30% de valor FOB, por exportación de productos del mar (congelados o industrializados) cuya pesca se haya realizado usando barcos extranjeros; con contrato de leasing.

Costo del papel kraft y almidón o de insumos y materias primas ingresadas bajo el régimen de admisión temporal a depósitos industriales, para ser utilizados como cajas de cartón para exportaciones.

Estas deducciones se registran en el FUE y se detallan en la factura comercial.

5. Justificación de divisas

Justificación del cumplimiento de la obligación de ingreso de divisas

a) En el caso de las divisas depositadas antes del embarque de las mercancías, el exportador entregará los comprobantes de depósito a los bancos o sociedades financieras, previo a dicho

embarque. Para la aplicación de las divisas así depositadas, deberá hacer constar en cada Formulario Único de Exportación y en cada factura comercial, al momento de la declaración aduanera, el número de los comprobantes y los valores que se aplican a la respectiva exportación; y,

b) En el caso de las divisas depositadas después del embarque de las mercancías, el exportador deberá entregar a los bancos o sociedades financieras, dentro del plazo que tiene para ingresar las divisas, los comprobantes de depósito y una carta instructiva que contendrá el número de los comprobantes y de los Formularios Únicos de Exportación a los cuales deberán aplicarse dichas ventas, así como los valores correspondientes a cada exportación.

Nota Aclaratoria

En las exportaciones a consignación y en todos los casos de deducción y de excepción, los exportadores deberán presentar a los bancos los documentos justificativos que señale el Reglamento de Comercio Exterior expedido por el Gerente General del Banco Central, dentro de los plazos que éste establezca.

6. Declaración - cupón cuota redimible CORPEI

En el momento del ingreso de divisas, el exportador deberá efectuar también el pago de la cuota redimible de la CORPEI. La Ley de Comercio Exterior e Inversiones, LEXI, determina en el literal e) del artículo 22:

"Las cuotas redimibles del 1.5 por mil (uno punto cinco por mil) sobre el valor FOB de las exportaciones del sector privado; excepto aquellas de US\$ 3.333,00 (tres mil trescientos treinta y tres dólares de los Estados Unidos de América) o menores, las cuales deberán

aportar US\$ 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América); del 0.50 por mil (cero punto cincuenta por mil) del valor FOB de las exportaciones de petróleo y sus derivados, y del 0.25 por mil (cero punto veinticinco por mil) sobre el valor FOB de toda importación, excepto aquellas menores a US\$ 20.000,00 (veinte mil dólares de los Estados Unidos de América), las cuales deberán aportar US\$ 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América)."

Cuando las contribuciones totalizan un mínimo de 500 USD, generan un Certificado de Aportación CORPEI, por su valor nominal en dólares y redimible a partir de los 10 años; sin reconocer intereses y garantizados por un fondo patrimonial creado para el efecto.

Organismo	Producto
MAG, a través del INEFAN	Vida silvestre en proceso de extinción o sus productos, cuando la exportación se realiza con fines científicos, educativos o de intercambio.
Ministerio de Defensa Nacional	Para armas, municiones, explosivos, etc.
Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes O Psicotrópicas, CONSEP	Para plantas, sustancias estupefacientes o psicotrópicas, insumos, componentes, preparados, derivados, etc. u otros productos químicos.
Comisión de Energía Atómica	Para minerales radioactivos
Directorio del Instituto Nacional de Patrimonio Cultural de la Nación MAG MAG/MICIP Comisión Nacional Automotriz	Para bienes pertenecientes al Patrimonio Nacional que son exportados con carácter temporal para exhibición u otros fines Exportaciones de productos químico-biológicos y demás, de uso veterinario. Exportaciones de madera rolliza, productos forestales semielaborados, gomas, resinas, cortezas, frutos, bejuocos, raíces, leña, carbón. Exportaciones del sector automotriz
MICIP/Subsecretaría de Recursos Pesqueros y/o Dirección General de Pesca	Especies marinas en vías de extinción, aletas de tiburón.

Fuente: CORPEI

COMPAÑÍAS EN EEUU

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	INFORMACIÓN DE CONTACTO	CIUDAD-ESTADO	PRODUCTOS QUE TRABAJA
Albert's Organics	Anthony Monroe Tel 1 323.587.6367 Fax 1.323.587.6667 www.albertsorganics.com	Los Angeles, CA	Banano, mango, papaya, piña, aguacate
Dole Fresh Fruit Intl.	Franz Wielemaker Tel 506.287.2172 www.dole.com	San José, Costa Rica	Banano y piña
JBJ Distributing	Tel 1.714.992.4920	Fullerton, CA	Banano, mango, papaya, piña
New Harvest Organic	Tel 1.520.394.2731 www.newharvestorganics.com	Patagonia, AZ	Mango, piña, papaya, aguacate, otros
Roots and Fruits	Tel 1.612.379.3030 Fax 1.612.379.9649 www.rootsproduce.com	Minneapolis, MN	Banano, mango, papaya, aguacate, piña y otros
Goodness Greeness	Tel 1.773.224.4411 www.goodnessgreeness.com	Chicago, IL	Banano, mango, piña, papaya, aguacate y otros
Watsonville Coast Produce Inc.	Tel 1.831.728.8883 Fax 1.831.768.3755 www.coastpro.com	Watsonville, CA	Banano, mango y piña
Wild Oats	Héctor Córdova Tel 1.323.724.2424 www.wildeats.com	Bolders, CO	Banano, mango, piña, papaya, aguacate y otros
Whole Foods Market	Mark Van der Wier Tel 1.512.477.4455 www.wholefoods.com	Austin, TX	Banano, mango, piña, aguacate, papaya y otros
Kroger	Tel 1.866.221.4141 www.kroger.com	Cincinnati, OH	Banano, mango, piña, papaya y otros

V.B Filosofía Empresarial

V.B.1 Principios

La empresa se guiará bajo ciertos principios fundamentales como son:

- **Ética.**- principio que permitirá crecer integralmente y respetar íntegramente las características del producto ofrecido.
- **Calidad.**- Los servicios superarán a los demás por su calidad, la atención al cliente y el cuidado en cada proceso harán la diferencia
- **Trabajo en Equipo.**- Punto esencial que ayudará a superarnos tanto externa como internamente. Se buscará *sinergias*, es decir que el trabajo de dos o más empleados actuando en conjunto sea mayor al esperando considerando la suma de las acciones de los trabajadores por separado

- Puntualidad.- La puntualidad es un eje central alrededor del cual puede girar el buen desempeño de un grupo de trabajo, buscaremos incentivar este principio en cada integrante de esta empresa.
- Comunicación.- Los niveles jerárquicos no serán una barrera de comunicación, ya que implantaremos una administración abierta al dialogo donde las ideas y críticas constructivas serán siempre bienvenidas.

V.B.2 Valores

- Respeto.- Valor fundamental que permitirá mantener una armonía y el buen desarrollo del trabajo en equipo.
- Honradez.- Si ponemos como uno de nuestros principios fundamentales la ética y la honradez va de la mano.
- Responsabilidad.- Cada una de las personas que integren esta empresa tendrá cierto número de obligaciones que se deberán cumplir a cabalidad en la hora destinada.
- Compañerismo.- Es importante para crear un ambiente de trabajo agradable

V.B.3 Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo

Corto plazo

- Dar a conocer a los productores externos y público en general los productos que ofrece la empresa.
- Brindar un servicio personalizado y de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros futuros clientes.

- Mediante la satisfacción de nuestros clientes obtener réditos económicos
- Exportar la proyección exacta de la demanda.
- Mantener una fuerza laboral y un nivel de atención al cliente constante absorbiendo las variaciones de la demanda.

Mediano plazo

- Fortalecer la estabilidad económica de nuestra empresa.
- Lograr un buen posicionamiento en el mercado.
- Contar con instalaciones propias.

Largo plazo

- Disponer de una cartera de clientes permanentes y fieles.
- Crear sucursales en diferentes puntos del país.
- Incursionar en otro tipo de frutas tropicales.

V.B.4 Políticas

- Tratar al público en general y en especial a los clientes de la empresa con cortesía, respetando el criterio de que “El cliente siempre tiene la razón”.
- Dar siempre al cliente más de lo que espera.

- Cumplir con eficacia, buena voluntad y espíritu de colaboración las labores encomendadas siguiendo obediente las órdenes emanadas por la empresa a través de su representante o de la persona encargada de su departamento.
- Cada departamento se fijará objetivos periódicamente que serán supervisados y analizados por el jefe de los mismos quien presentará al Gerente un informe de los resultados y posibles propuestas de mejoramiento.

V.B.5 Normas

- Permanecer dentro del área del trabajo durante las horas laborables, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que concurrir a otras áreas o instalaciones.
- Tratar al público en general y en especial a los clientes de la empresa, con la cortesía
- Reportar a sus superiores jerárquicos los hechos o circunstancias que causen daño a la empresa o que afecten o impidan el cumplimiento de sus labores.
- Cuidar del mantenimiento de los vehículos, y herramientas con las cuales labora el trabajador y en caso de pérdida, desperfecto o daño, dar aviso inmediato al superior.

V.B.6 Reglas

- Buena conducta en el trabajo guardando las normas de buena educación y ética entre sí y con sus superiores.

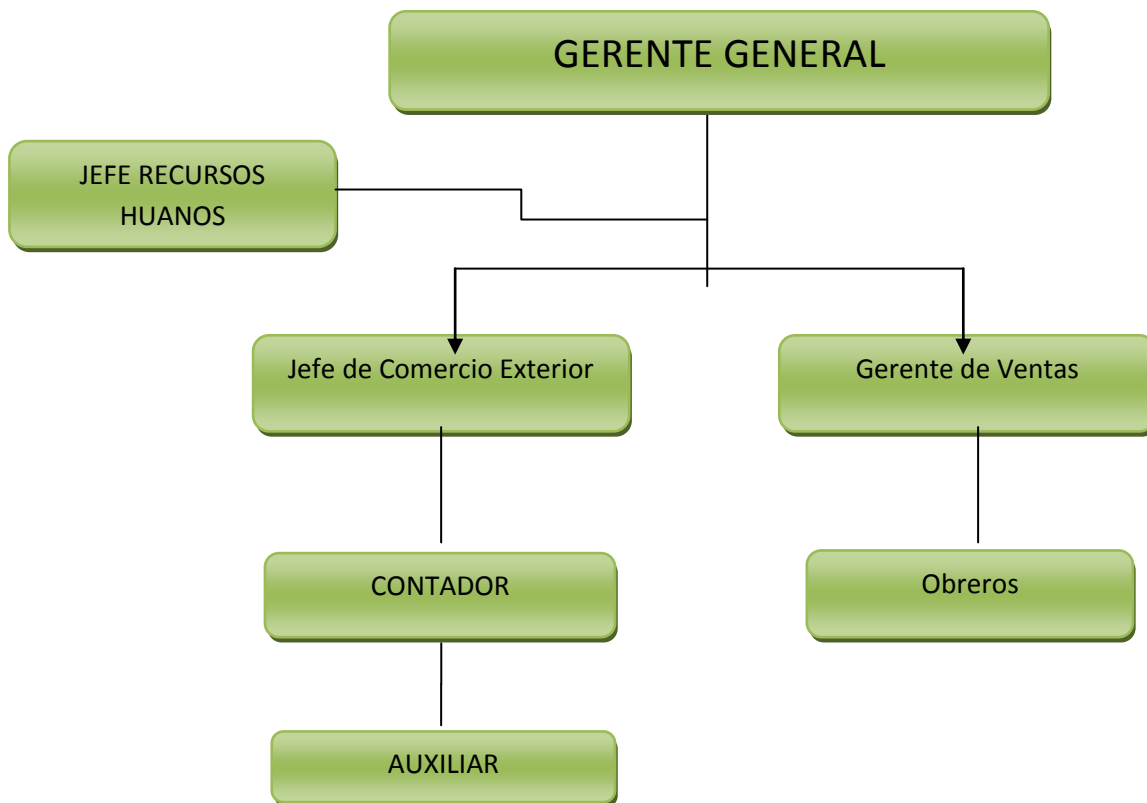
- Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar la ropa de trabajo y uniformes suministrados por la empresa, en forma permanente mientras preste sus servicios.
- Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo o sala en donde realiza su labor.
- Cuidar todos los enseres de la empresa que estén a su cargo así como las pertenencias de los clientes que les sean confiadas y responder por ellos en caso de pérdida, destrucción o daño, que provenga de negligencia comprobada y no como casos fortuitos o de fuerza mayor.
- Someterse a las medidas usuales de higiene, de seguridad y de prevención de accidentes y riesgos del trabajo prescrito por las autoridades del ramo y las que ordene la empresa.
- No introducir o ingerir bebidas alcohólicas, estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo en los vehículos o en los predios de la empresa.

V.C Capacitación del Personal

La capacitación del personal está a cargo de la gerencia, este consistirá en brindar a todos los empleados de la empresa cursos de preparación y especialización en los diferentes puestos de trabajo, y de esta manera brindar un servicio de calidad y excelencia al cliente.

V.D Organigrama

Grafico N. 9 Organigrama Empresa Fruta Ecuatorial



Estructura organizativa:

- Gerente General; Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la empresa.

- Gerente de Ventas; El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas, debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas, en fin un gerente deber ser muchas cosas, para muchas personas.
- Jefe de Comercio Exterior; Mercado (investigación, promoción, identificación de oportunidades, negociación y gestión del mercado), infraestructura (contactos con bancos, contactos con consejerías, contactos con consultores, despachos, aduanas, transportistas, entidades de promoción) y empresa (elaboración de oferta, confirmación de pedido, programación de la producción, producción, control de calidad, inspección, documentación y desarrollo de producto).
- Contabilidad; Coordinar el desarrollo y mantención de sistemas de información financiero-contable con el fin de registrar y controlar los hechos económicos ocurridos en la empresa y para apoyar la gestión de la Gerencia General, de modo que permitan conocer y evaluar eficazmente el comportamiento financiero de la organización .
- Auxiliar; ayudar y dar soporte al departamento de Contabilidad.
- Obreros; ayudar y dar soporte al departamento de ventas.

CAPITULO VI

PLAN DE MEDIOS

VI PLAN DE MEDIOS, CREATIVIDAD Y COMUNICACION

VI.A Descripción del Plan de Medios

La empresa contará con personal de contacto especializado que será capacitado periódicamente, nuestras estrategias de comunicación se basaran en investigaciones de mercado que nos permitan identificar los posibles productos y servicios a ofrecer, además de establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno de ellos. Ya conocidos los servicios que requieren los clientes será necesario recurrir a varios elementos como encuestas periódicas, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos para conocer la cantidad y calidad que ellos desean en los servicios ofertados.

VI.B Creatividad y Comunicación

La empresa en un inicio contará con publicidad escrita como volantes, stickers, y anuncios en prensa, luego se realizará visitas personalizadas a los productores y potenciales clientes. Paralelamente se utilizará el internet y las redes sociales como otra herramienta vital de comunicación. Los productos y servicios de calidad que brindemos ayudarán a que nuevos clientes acudan a nuestro local, ya que la publicidad boca a boca es la mejor en este tipo de negocios. El tiempo, la experiencia y una estabilidad económica nos permitirá utilizar medios de publicidad alternativos como la televisión.

CAPITULO VII

PLANEACION FINANCIERA

VII.A Marco Legal

La Constitución Política del Ecuador reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.”⁷

El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

VII.B Requisitos Legales para la Constitución de una empresa

El Servicio de Rentas Internas “SRI”

El SRI es el ente responsable de aplicar la política tributaria del país según la clase de contribuyente que se trate. El SRI solicita a las personas que conformen Sociedades

⁷ Constitución Política de la República del Ecuador www.asambleanacional.gov.ec

Anónimas “S.A.” Compañías Limitadas “Ltda.” A que se nombre un representante legal para todos para todos los trámites legales que se realizan en la empresa y para la empresa.

También se puede dar a entender cuando no se nombra esta persona, los abogados de la entidad serán los encargados de la defensa. El SRI califica a los contribuyentes según el total de impuestos que deben pagar anualmente los contribuyentes.

Persona Natural.- son todas las personas que realizan una actividad económica con fines de lucro.

Persona Jurídica.- ente ficticio capaz de adquirir derecho y contraer obligaciones judiciales y extrajudicialmente, representado por una persona natural que tiene reconocimiento por el estado.

La constitución del establecimiento en el SRI es el primer paso para poder arrancar nuestro negocio, teniendo mucho en cuenta que el SRI también exige la creación de la factura, que es el único documento legal que respalda la venta, la cual debe tener en su estructura;

- Nombre de la Empresa
- Numero de RUC
- Cliente
- Fecha

En la parte central de las hojas de facturación debe estar en detalle de la compra o servicios obtenidos por parte del cliente lugar para la firma del cliente y persona encargada.

En el pie de la factura debe constar por escrito la imprenta que realizo las facturas, la numeración desde la cual empieza y en la cual termina, axial también el número de RUC de la Imprenta y hasta que fecha final tiene validez las facturas emitidas.

Obligaciones tributarias

- Declaración de Impuesto a la Renta
- Anexos Impuesto a la Renta (Rel. Dependencia
- Anticipo Impuesto a la Renta
- Retenciones en la Fuente – Renta,
- Impuesto al Valor Agregado – IVA,
- Impuesto Consumos Especiales – ICE
- Anexos Transaccionales (IVA / ICE / Renta

Municipio Metropolitano de Quito

En el Distrito Metropolitano de Quito la única entidad pública que otorga la patente, es el Municipio, para la obtención de este documento se debe tener la autorización certificada del Ministerio de Salud y Cuerpo de Bomberos, es decir que la obtención de la patente es el último paso para el funcionamiento de la empresa.

Patente

Los establecimientos de comercio deben cumplir los siguientes requisitos:

- RUC del solicitante o Cedula de Identidad si es persona natural.
- Fotocopia de la inicialización de las actividades, cambio de domicilio, apertura de sucursal y fotocopia de ampliación de giro.
- Fotocopia del contrato de arriendo.
- Recibo de contribuciones o escritura de dominio de la propiedad.
- Certificado de calificación sanitaria “Ministerio de Salud”
- Certificado de calificación industrial “Cuerpo de Bomberos”

Permiso de Funcionamiento

Requisitos para el permiso de funcionamiento:

- Planilla aprobada por los señores inspectores
- Original del permiso de funcionamiento del año anterior o pago de multa correspondiente.
- Copia de la carta de pago de patente y tasas de permiso sanitario
- Certificado de salud actualizados
- Copia de cedula de identidad del dueño(a) del negocio
- En caso de ser local nuevo: se deberá adjuntar copia de la solicitud de Retirar formulario

Seguridad Social y sus Reglamentos

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- ✓ El trabajador en relación de dependencia;
- ✓ El trabajador autónomo;
- ✓ El profesional en libre ejercicio;
- ✓ El administrador o patrono de un negocio;
- ✓ El dueño de una empresa unipersonal;
- ✓ El menor trabajador independiente; y,
- ✓ Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- Enfermedad;
- Maternidad;
- Riesgos del trabajo;

- Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- Cesantía.”⁸

Fondos de reserva

El IESS es recaudador del Fondo de Reserva de los empleados, obreros, y servidores públicos, afiliados al Seguro General Obligatorio, que prestan servicios por más de un (1) año para un mismo empleador, de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo. Los fondos de reserva de la empresa serán pagados mensualmente.

Seguro General de riesgo de trabajo

Los afiliados al Seguro General Obligatorio y a los regímenes especiales están protegidos, desde el primer día de labor, en casos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, con prestaciones económicas.

Obligaciones patronales

- Décimo Cuarto Sueldo,
- Presentar planilla de pago 14vo. Sueldo
- Décimo Tercero Sueldo
- Presentar planilla de pago 13vo. Sueldo
- Fondos de Reserva
- Pagar 15 % utilidades a empleados
- Presentar planilla de pago 15 % utilidades
- Uniformes para el Personal

⁸Ley de Seguridad Social y sus reglamentos www.superban.gov.ec

- Remuneraciones a empleados
- Aportes Seguro Social Empleados
- Repartir 10 % por Servicio
- Presentar Planilla de pago 10 % por servicio
- Aplicar porcentaje de discapacitados en nómina

Ministerio de Salud

En el Ministerio de Salud a través de los centros y subcentros de salud y a la supervisión de la Jefatura Provincial de Salud, está en la obligación moral y profesional de brindar seguridad en el campo de la salud, razón por la cual es la única entidad autorizada a otorgar el permiso de funcionamiento.

Los exámenes médicos son obligatorios para todas las personas que trabajen. El Establecimiento no podrá operar con personas que no cuenten con el carné de salud. Estos son los siguientes requisitos que nos pide la Dirección de salud como:

- Solicitud valorada
- Planilla de inspección
- Categorización otorgado por el Ministerio de Turismo (
- Copia de cedula de identidad del propietario
- Copia de carnes de salud ocupacionales
- Copia del RUC del establecimiento
- Certificado de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Papeleta de Votación

Cuerpo de Bomberos de Quito

El cuerpo de bomberos, es la entidad encargada de la seguridad, a continuación los requisitos para sacar el permiso de funcionamiento:

Comprar formulario de inspección, valorado en \$ 1,00 USD, en tesorería de la institución. Llenar con los datos, croquis y dejar en el departamento de prevención, dichas inspecciones se realizan de 8 a 10 días.

Luego de que el cuerpo de bomberos realiza la inspección, se llevara el informe de inspección y se dejara al inspector correspondiente, mas la copia y original de la patente municipal del año en curso.

En caso de un local prestador de servicios turísticos nuevo, luego de la inspección ya mencionada se entregara un certificado provisional de funcionamiento, igualmente valorado en \$ 1,00 USD.

Certificado de Registro AGROCALIDAD

Los Inspectores de AGROCALIDAD o los profesionales autorizados realizarán una visita de inspección a la finca, lugar de acopio, acondicionamiento y empaque o al sitio de embarque para constatar la información declarada por el exportador previa a la asignación del código de registro y emitirán el respectivo informe.

Analizado el informe y cumplidos los requisitos de los numerales 7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6, AGROCALIDAD expedirá el Certificado de Registro de productor, productor-exportador, productor-comercializador-exportador, comercializador-exportador y agencia de

carga, el cual tendrá una vigencia de un año. El registro podrá ser revisado de oficio o a solicitud de terceros.

Se expedirá un Certificado de Registro con el código de registro autorizado por AGROCALIDAD para cada exportador registrado. El exportador será responsable de la calidad fitosanitaria de todos los envíos a través de su código de registro. De igual manera el Productor-comercializador-exportador y el Comercializador-exportador tendrán la obligación de demostrar a AGROCALIDAD el registro de proveedores y productos, para la trazabilidad retrospectiva.

VII.C Estudio Financiero

El mercado de los productos congelados experimenta según el sondeo que se realizó un constante proceso de crecimiento, como se verá en el siguiente capítulo financiero y contable del Proyecto.

En el presente filtro, a través de distintas herramientas contables se evaluará la situación financiera del proyecto, su inversión inicial y una proyección de su comportamiento económico dentro de los primeros cinco años.

Objetivos Contables;

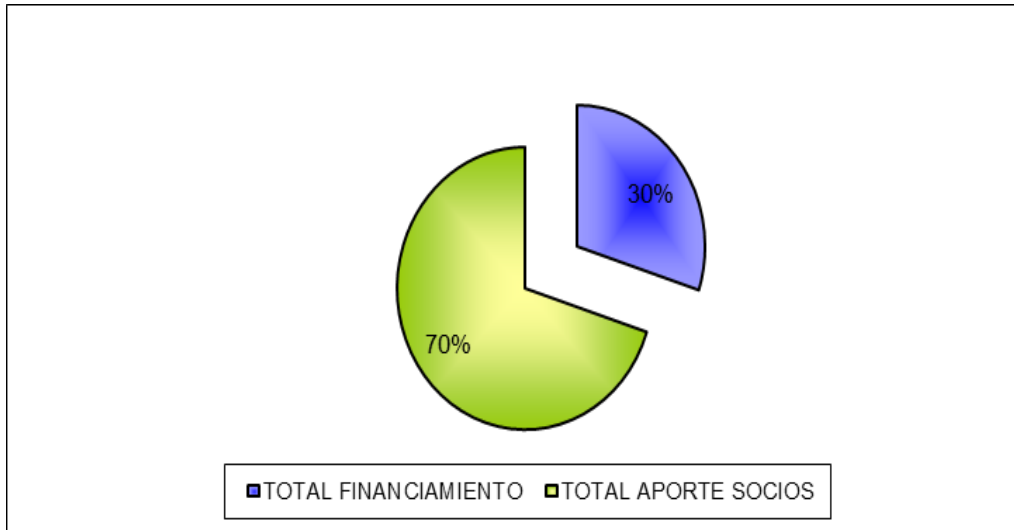
- ✓ Diseñar un Estado de Situación Inicial
- ✓ Establecer un Flujo de Fondos Inicial
- ✓ Realizar un Estado de Resultados Proyectado
- ✓ Proyectar el Flujo de Fondos

✓ Proyectar el Estado de Situación

Estado de Situación Inicial

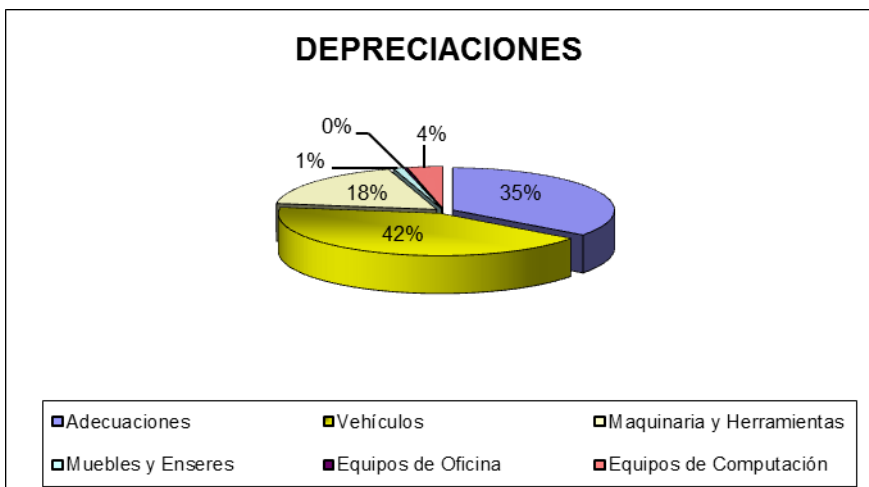
Este documento contable refleja la situación financiera de nuestro proyecto y permitirá efectuar un análisis comparativo del mismo; incluye el activo, el pasivo y el capital contable;

COMERCIALIZACION DE PIÑA MD2	
INVERSIONES DEL PROYECTO	
En dólares	
RUBROS	TOTAL INVERSIÓN
INVERSIONES FIJAS	
Terreno	30,000.00
Adecuaciones	24,500.00
Vehículos	29,400.00
Maquinaria y Herramientas	12,500.00
Muebles y Enseres	720.00
Equipos de Oficina	160.00
Equipos de Computación	2,470.00
Subtotal	99,750.00
ACTIVOS NOMINALES	
Gastos de Constitución	3,200.00
Gastos preoperatorios	3,300.00
Subtotal	6,500.00
CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	47,824.26
Subtotal	47,824.26
TOTAL	154,074.26
TOTAL DE LA INVERSION	
DETALLE	VALOR
ACTIVOS FIJOS	99,750.00
ACTIVOS DIFERIDOS	6,500.00
CAPITAL DE TRABAJO	47,824.26
TOTAL	154,074.26
FINANCIAMIENTO	
TOTAL FINANCIAMIENTO	46,222.28
TOTAL APORTE SOCIOS	107,851.98
TOTAL	154,074.26



DEPRECIACIÓN									
DETALLE	VALOR		DEPRECIACION					% DEPREC	AÑOS
	DEL BIEN	SALVAMEN.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Terreno	30,000.00	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Adecuaciones	24,500.00	18,375.00	1,225.00	1,225.00	1,225.00	1,225.00	1,225.00	5.00%	20
Vehículos	29,400.00	0.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	5,880.00	20.00%	5
Maquinaria y Herramientas	12,500.00	6,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	10.00%	10
Muebles y Enseres	720.00	360.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	10.00%	10
Equipos de Oficina	160.00	80.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	10.00%	10
Equipos de Computación	2,470.00	0.00	823.33	823.33	823.33			33.33%	3
Inversión Total en Activos Fijos	99,750.00	55,065.00	9,266.33	9,266.33	9,266.33	8,443.00	8,443.00		

AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PREOPERATORIOS						
DETALLE	VALOR DEL	AMORTIZACIÓN				
	ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS NOMINALES						
Gastos de Constitución	3,200.00	640.00	640.00	640.00	640.00	640.00
Gastos preoperatorios	3,300.00	660.00	660.00	660.00	660.00	660.00
Total Activos Intangibles	6,500.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00



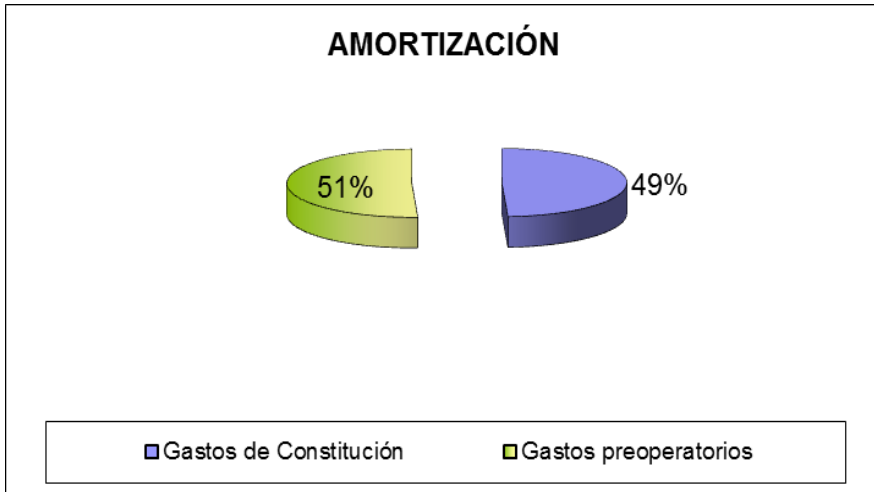


TABLA DE AMORTIZACION

MONTO	46,222.28				
PLAZO/ MESES	36				
INTERES ANUAL	15.00%				
INTERES MENSUAL	1.25%				
CUOTA	1,602.31				
CUOTA		CAPITAL	INTERES	TOTAL	SALDO
0					46,222.28
1	46,222.28	1,024.53	577.78	1,602.31	45,197.75
2	45,197.75	1,037.34	564.97	1,602.31	44,160.41
3	44,160.41	1,050.31	552.01	1,602.31	43,110.10
4	43,110.10	1,063.43	538.88	1,602.31	42,046.67
5	42,046.67	1,076.73	525.58	1,602.31	40,969.94
6	40,969.94	1,090.19	512.12	1,602.31	39,879.75
7	39,879.75	1,103.81	498.50	1,602.31	38,775.94
8	38,775.94	1,117.61	484.70	1,602.31	37,658.33
9	37,658.33	1,131.58	470.73	1,602.31	36,526.75
10	36,526.75	1,145.73	456.58	1,602.31	35,381.02
11	35,381.02	1,160.05	442.26	1,602.31	34,220.97
12	34,220.97	1,174.55	427.76	1,602.31	33,046.43
13	33,046.43	1,189.23	413.08	1,602.31	31,857.20
14	31,857.20	1,204.10	398.21	1,602.31	30,653.10
15	30,653.10	1,219.15	383.16	1,602.31	29,433.95
16	29,433.95	1,234.39	367.92	1,602.31	28,199.57
17	28,199.57	1,249.82	352.49	1,602.31	26,949.75
18	26,949.75	1,265.44	336.87	1,602.31	25,684.31
19	25,684.31	1,281.26	321.05	1,602.31	24,403.06
20	24,403.06	1,297.27	305.04	1,602.31	23,105.79
21	23,105.79	1,313.49	288.82	1,602.31	21,792.30
22	21,792.30	1,329.91	272.40	1,602.31	20,462.39
23	20,462.39	1,346.53	255.78	1,602.31	19,115.86
24	19,115.86	1,363.36	238.95	1,602.31	17,752.50
25	17,752.50	1,380.40	221.91	1,602.31	16,372.09
26	16,372.09	1,397.66	204.65	1,602.31	14,974.43
27	14,974.43	1,415.13	187.18	1,602.31	13,559.30
28	13,559.30	1,432.82	169.49	1,602.31	12,126.48
29	12,126.48	1,450.73	151.58	1,602.31	10,675.76
30	10,675.76	1,468.86	133.45	1,602.31	9,206.89
31	9,206.89	1,487.22	115.09	1,602.31	7,719.67
32	7,719.67	1,505.81	96.50	1,602.31	6,213.85
33	6,213.85	1,524.64	77.67	1,602.31	4,689.22
34	4,689.22	1,543.70	58.62	1,602.31	3,145.52
35	3,145.52	1,562.99	39.32	1,602.31	1,582.53
36	1,582.53	1,582.53	19.78	1,602.31	0.00
TOTAL		46,222.28	11,460.90	57,683.18	

TABLA DE AMORTIZACION

TABLA DE AMORTIZACION					
MONTO		46,222.28			
PLAZO/ MESES		36.00			
INTERES ANUAL		15.00%			
INTERES MENSUAL		1.25%			
CUOTA MENSUAL		1,602.31			
CUOTA		CAPITAL	INTERES	TOTAL	SALDO
0					46,222.28
1	46,222.28	13,175.85	6,051.87	19,227.73	33,046.43
2	33,046.43	15,293.93	3,933.80	19,227.73	17,752.50
3	17,752.50	17,752.50	1,475.23	19,227.73	0.00
TOTAL		46,222.28	11,460.90	57,683.18	

PRODUCCION	
AÑOS	UNIDADES
	CAJA DE PIÑAS
AÑO 1	5,000
AÑO 2	6,667
AÑO 3	7,333
AÑO 4	8,067
AÑO 5	8,873

RESUMEN DE INGRESOS OPERACIONALES

RESUMEN DE INGRESOS OPERACIONALES

PRODUCTOS Y SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA DE PIÑAS	150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
Total	150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
INGRESO ACTUALIZADO	127,118.64	143,636.89	133,898.79	124,820.91	116,358.47
RELACION COSTO BENEFICIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO ACTUALIZADO	127,118.64	143,636.89	133,898.79	124,820.91	116,358.47
EGRESO ACTUALIZADO	103,618.73	79,588.26	65,991.89	54,777.59	46,456.94
RELACION COSTO BENEFICIO	645,833.70	350,433.42	1.84		

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	INVERSIONES	HORIZONTE DEL PROYECTO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
INGRESOS POR VENTAS						
CAJA DE PIÑAS		150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
OTROS INGRESOS						
TOTAL INGRESOS		150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
EGRESOS						
Empaques		500.00	666.67	733.33	806.67	887.33
Sueldos		62,411.90	62,411.90	62,411.90	62,411.90	62,411.90
Agua		1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Arriendo		1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Luz Eléctrica		1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Teléfono - Fax (2 líneas)		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Teléfono - Celulares		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Internet		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Útiles de Aseo y Limpieza		1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00
Útiles de Oficina		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuotas afiliaciones Cámara de Industrias		180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Medicamentos y tratamientos		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Seguros Vehículos		964.00	964.00	964.00	964.00	964.00
Gastos Bancarios		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Combustibles		4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Mantenimiento Vehículos		1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Mantenimiento equipo y maquinaria		1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Publicidad en Medios		2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
Gastos de Marketing Directo		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Investigación y Desarrollo			5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Publicidad en Prensa		1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Otros Gastos (imprevistos)		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Depreciaciones		9,266.33	9,266.33	9,266.33	8,443.00	8,443.00
Amortizaciones gastos constitución		1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Intereses de Crédito		6,051.87	3,933.80	1,475.23	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS		107,770.11	110,818.70	108,426.79	106,201.57	106,282.23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		42,229.89	89,181.30	111,573.21	135,798.43	159,917.77
15% participación de Trabajadores		6,334.48	13,377.20	16,735.98	20,369.76	23,987.66
Impuestos		8,973.85	18,951.03	23,709.31	28,857.17	33,982.53
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		26,921.56	56,853.08	71,127.92	86,571.50	101,947.58
Depreciaciones		9,266.33	9,266.33	9,266.33	8,443.00	8,443.00
Amortizaciones gastos constitución		1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Amortización de Crédito		-13,175.85	-15,293.93	-17,752.50	0.00	0.00
Recuperación del Capital de Trabajo						47,824.26
Valor Salvamento						55,065.00
INVERSIONES						
Fijas	-99,750.00					
Diferidas	-6,500.00					
Capital de Trabajo	-47,824.26					
Crédito	46,222.28					
FLUJO FINAL DE EFECTIVO	-107,851.98	24,312.04	52,125.49	63,941.75	96,314.50	214,579.84
TASA DE DESCUENTO	18.00%					
VAN PROYECTO	132,576.85					
TIR	49.01%					

CUADRO DE RESUMEN DE COSTOS TOTALES					
COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA DE PIÑAS	15,000.00	666.67	733.33	806.67	887.33
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	15,000.00	666.67	733.33	806.67	887.33
COSTOS OPERATIVOS FINANCIEROS Y VENTAS	107,270.11	110,152.03	107,693.46	105,394.90	105,394.90
COSTO TOTAL	122,270.11	110,818.70	108,426.79	106,201.57	106,282.23
EGRESO ACTUALIZADO	103,618.73	79,588.26	65,991.89	54,777.59	46,456.94

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EFECTIVO					
CAJA DE PIÑAS	150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
EGRESOS DE EFECTIVO					
Egresos de Insumos					
Costo de la piña	500.00	666.67	733.33	806.67	887.33
Egresos Adm.y Oper.					
Sueldos	62,411.90	62,411.90	62,411.90	62,411.90	62,411.90
Agua	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Arriendo	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Luz Eléctrica	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Teléfono - Fax (2 líneas)	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Teléfono - Celulares	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Internet	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Útiles de Aseo y Limpieza	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00
Útiles de Oficina	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuotas afiliaciones Cámara de Industrias	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Medicamentos y tratamientos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Seguros Vehículos	964.00	964.00	964.00	964.00	964.00
Gastos Bancarios	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Combustibles	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Mantenimiento Vehículos	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Mantenimiento equipo y maquinaria	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Publicidad en Medios	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
Gastos de Marketing Directo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Investigación y Desarrollo		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Publicidad en Prensa	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Otros Gastos (imprevistos)	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Impuestos	0	8,973.85	18,951.03	23,709.31	28,857.17
Amortización de Crédito	13,175.85	15,293.93	17,752.50	0.00	0.00
Intereses de Crédito	6,051.87	3,933.80	1,475.23	0.00	0.00
15% participación de Trabajadores		6,334.48	13,377.20	16,735.98	20,369.76
Dividendos		26,921.56	56,853.08	71,127.92	86,571.50
TOTAL EGRESOS EFECTIVO	110,379.63	157,776.18	204,794.26	208,031.77	232,337.67
FLUJO NETO DE EFECTIVO	39,620.37	42,223.82	15,205.74	33,968.23	33,862.33
SALDO INICIAL DE CAJA	47,824.26	87,444.63	129,668.45	144,874.19	178,842.42
SALDO FINAL DE CAJA	87,444.63	129,668.45	144,874.19	178,842.42	212,704.75

ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
CAJA DE PIÑAS	150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
TOTAL VENTAS	150,000.00	200,000.00	220,000.00	242,000.00	266,200.00
COSTO DE VENTAS	105,000.00	140,000.00	154,000.00	169,400.00	186,340.00
Egresos de Insumos					
Costo de la piña	500.00	666.67	733.33	806.67	887.33
TOTAL COSTOS DE VENTAS	500.00	666.67	733.33	806.67	887.33
UTILIDAD BRUTA	149,500.00	199,333.33	219,266.67	241,193.33	265,312.67
COSTOS OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS, VENTAS FINANCIEROS					
Sueldos	62,411.90	62,411.90	62,411.90	62,411.90	62,411.90
Agua	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Arriendo	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Luz Eléctrica	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Teléfono - Fax	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Teléfono - Celulares	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Internet	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Utiles de Aseo y Limpieza	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00	1,296.00
Utiles de Oficina	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuotas afiliaciones Cámara de Industrias	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Medicamentos y tratamientos	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Seguros Vehículos	964.00	964.00	964.00	964.00	964.00
Gastos Bancarios	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Mantenimiento equipo y maquinaria	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Depreciaciones	9,266.33	9,266.33	9,266.33	8,443.00	8,443.00
Amortizaciones gastos constitución	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Combustibles	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Mantenimiento Vehículos	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Publicidad en Medios	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
Gastos de Marketing Directo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Investigación y Desarrollo	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Publicidad en Prensa	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00
Otros Gastos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Intereses de Crédito	6,051.87	3,933.80	1,475.23	0.00	0.00
TOTAL COSTOS	107,270.11	110,152.03	107,693.46	105,394.90	105,394.90
UTILIDAD antes IMP. Y P.T.	42,229.89	89,181.30	111,573.21	135,798.43	159,917.77
15% Partic. de Trabajad.	6,334.48	13,377.20	16,735.98	20,369.76	23,987.66
UTILIDAD ANTES DE IMP.	35,895.41	75,804.11	94,837.22	115,428.67	135,930.10
Impuestos 25% a la renta	8,973.85	18,951.03	23,709.31	28,857.17	33,982.53
UTILIDAD NETA	26,921.56	56,853.08	71,127.92	86,571.50	101,947.58

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	47,824.26	87,444.63	129,668.45	144,874.19	178,842.42	212,704.75
TOTAL DE ACT. CORRIENTES	47,824.26	87,444.63	129,668.45	144,874.19	178,842.42	212,704.75
ACTIVO FIJO NETO						
Terreno	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Adecuaciones	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00	24,500.00
Vehículos	29,400.00	29,400.00	29,400.00	29,400.00	29,400.00	29,400.00
Maquinarias	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
Muebles y Enseres	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Equipos de Oficina	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
Equipos de Computación	2,470.00	2,470.00	2,470.00	2,470.00	2,470.00	2,470.00
Depreciación Acumulada		-9,266.33	-18,532.67	-27,799.00	-36,242.00	-44,685.00
TOTAL ACT. FIJOS	99,750.00	90,483.67	81,217.33	71,951.00	63,508.00	55,065.00
ACTIVO DIFERIDO NETO						
Gastos de Constitución	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
gastos Preoperatorios	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
Amortización gastos de Constitución		-1,300.00	-2,600.00	-3,900.00	-5,200.00	-6,500.00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	6,500.00	5,200.00	3,900.00	2,600.00	1,300.00	0.00
TOTAL DE ACTIVOS	154,074.26	183,128.30	214,785.78	219,425.19	243,650.42	267,769.75
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Utilid. Empleados por pagar		6,334.48	13,377.20	16,735.98	20,369.76	23,987.66
Impuestos por pagar		8,973.85	18,951.03	23,709.31	28,857.17	33,982.53
TOTAL DE PASIV. CORRIENTES	0.00	15,308.34	32,328.22	40,445.29	49,226.93	57,970.19
PASIVO DE LARGO PLAZO						
Préstamos Bancarios	46,222.28	33,046.43	17,752.50	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	46,222.28	33,046.43	17,752.50	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE PASIVOS	46,222.28	48,354.76	50,080.72	40,445.29	49,226.93	57,970.19
PATRIMONIO						
Capital social	107,851.98	107,851.98	107,851.98	107,851.98	107,851.98	107,851.98
Utilidad/Pérdida		26,921.56	56,853.08	71,127.92	86,571.50	101,947.58
TOTAL DE PATRIMONIO	107,851.98	134,773.54	164,705.06	178,979.90	194,423.48	209,799.56
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	154,074.26	183,128.30	214,785.78	219,425.19	243,650.42	267,769.75

INDICES FINANCIEROS ANUALES PROYECTADOS						
INDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	Activo Corriente	5.71	4.01	3.58	3.63	3.67
	Pasivo Corriente					
Razón Endeudamiento	Pasivo Total	26.40%	23.32%	18.43%	20.20%	21.65%
	Activo Total					
Capital de Trabajo	A. C. - P. C.	72,136.30	97,340.23	104,428.90	129,615.48	154,734.56
Margen Bruto de Utilidades	Utilidad Bruta	99.67%	99.67%	99.67%	99.67%	99.67%
	Ventas					
Margen Operacional de Utilidades	Utilidad Operacional	28.15%	44.59%	50.72%	56.12%	60.07%
	Ventas					
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta	17.95%	28.43%	32.33%	35.77%	38.30%
	Ventas					
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta	19.98%	34.52%	39.74%	44.53%	48.59%
	Patrimonio					
Rendimiento Activo Total	Utilidad Neta	14.70%	26.47%	32.42%	35.53%	38.07%
	Activo Total					

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTADA DE LOS INVERSIONISTAS						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-154,074.26					
Utilidad		26,921.56	56,853.08	71,127.92	86,571.50	101,947.58
Depreciación		9,266.33	9,266.33	9,266.33	8,443.00	8,443.00
Amortización gastos		1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Valor de Desecho						55,065.00
Capital de trabajo						47,824.26
Préstamo	46,222.28	-13,175.85	-15,293.93	-17,752.50	0.00	0.00
Total	-107,851.98	24,312.04	52,125.49	63,941.75	96,314.50	214,579.84
Flujo de Efec.Descontado		20,603.42	37,435.71	38,916.93	49,677.95	93,794.82
Tasa de Descuento	18.00%					
VAN PROYECTO	132,576.85					
TIR	49.01%					

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTADA DEL NEGOCIO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	154,074.26					
Utilidad		26,921.56	56,853.08	71,127.92	86,571.50	101,947.58
Depreciación		9,266.33	9,266.33	9,266.33	8,443.00	8,443.00
Amortización gastos		1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
Valor de Desecho						55,065.00
Capital de trabajo						47,824.26
Total	-154,074.26	37,487.89	67,419.41	81,694.25	96,314.50	214,579.84
Flujo de Efec.Descontado		31,769.40	48,419.57	49,721.64	49,677.95	93,794.82
Tasa de Descuento	18.00%					
VAN PROYECTO	119,309.13					
TIR	40.54%					

% prestamo	30.00%		
Inflacion	0.00%		
PRECIO VENTA	30.00		
COMERCIALIZACION	5,000	9,000	
Resumen	PROYECTO	INVERSIONISTAS	
Tir	40.54%	49.01%	
Van		\$ 132,576.85	
	119,309.13		

ANALISIS DE SENSIBILIDAD PRECIO				
PRECIO MAYORISTAS	PROYECTO		INVERSIONISTAS	
	VAN	TIR	VAN	TIR
	\$ 119,309.13	40.54%	\$ 132,576.85	49.01%
3.00	-251,237.96	-43.01%	-237,970.24	-45.74%
3.50	-244,375.98	-40.84%	-231,108.25	-43.61%
4.00	-237,513.99	-38.72%	-224,246.27	-41.51%
4.50	-230,652.01	-36.64%	-217,384.29	-39.43%
5.00	-223,790.03	-34.60%	-210,522.30	-37.37%
5.50	-216,928.04	-32.59%	-203,660.32	-35.34%
6.00	-210,066.06	-30.63%	-196,798.34	-33.33%
6.50	-203,204.08	-28.70%	-189,936.36	-31.34%
7.00	-196,342.09	-26.80%	-183,074.37	-29.37%
7.50	-189,480.11	-24.94%	-176,212.39	-27.42%
8.00	-182,618.13	-23.11%	-169,350.41	-25.49%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CANTIDAD				
CANTIDAD	PROYECTO		INVERSIONISTAS	
	VAN	TIR	VAN	TIR
5,000.00	\$ 119,309.13	40.54%	132,576.85	49.01%
30,000.00	\$ 2,171,042.07	362.95%	2,184,309.80	495.85%
35,000.00	\$ 2,581,388.66	425.28%	2,594,656.39	584.43%
40,000.00	\$ 2,991,735.25	487.50%	3,005,002.97	672.96%
45,000.00	\$ 3,402,081.84	549.65%	3,415,349.56	761.47%
50,000.00	\$ 3,812,428.43	611.75%	3,825,696.15	849.95%
55,000.00	\$ 4,222,775.02	673.81%	4,236,042.74	938.41%
60,000.00	\$ 4,633,121.61	735.85%	4,646,389.33	1026.86%
65,000.00	\$ 5,043,468.20	797.85%	5,056,735.92	1115.30%
70,000.00	\$ 5,453,814.79	859.84%	5,467,082.51	1203.73%
75,000.00	\$ 5,864,161.38	921.81%	5,877,429.10	1292.15%
80,000.00	\$ 6,274,507.97	983.77%	6,287,775.69	1380.57%

ANALISIS DE SENSIBILIDAD INFLACION					
INFLACION	PROYECTO		INVERSIONISTAS		
	VAN	TIR	VAN	TIR	
	\$ 119,309.13	40.54%	132,576.85	49.01%	
8.00%	\$ 161,548.49	46.42%	174,816.22	55.90%	
7.00%	\$ 155,900.54	45.68%	169,168.26	55.04%	
6.00%	\$ 150,360.79	44.94%	163,628.52	54.17%	
5.00%	\$ 144,927.71	44.20%	158,195.44	53.31%	
4.00%	\$ 139,599.77	43.46%	152,867.49	52.44%	
3.00%	\$ 134,375.44	42.73%	147,643.17	51.58%	
2.00%	\$ 129,253.22	41.99%	142,520.95	50.73%	
1.00%	\$ 124,231.61	41.26%	137,499.34	49.87%	
0.00%	\$ 119,309.13	40.54%	132,576.85	49.01%	
-1.00%	\$ 114,484.30	39.81%	127,752.02	48.16%	
-2.00%	\$ 109,755.66	39.09%	123,023.38	47.31%	
-3.00%	\$ 105,121.76	38.37%	118,389.48	46.46%	
-4.00%	\$ 100,581.16	37.66%	113,848.88	45.62%	

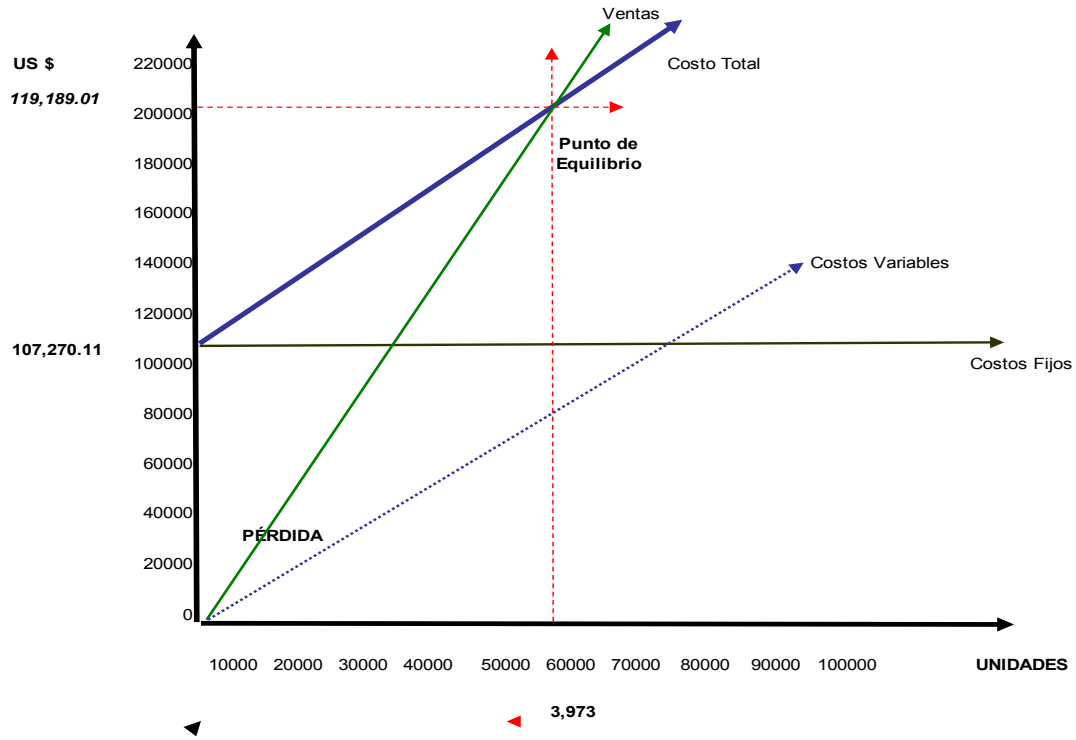
ANALISIS DE SENSIBILIDAD INVERSION					
% FINANCIAMIENTO	PROYECTO		INVERSIONISTAS		
	VAN	TIR	VAN	TIR	
	\$ 119,309.13	40.54%	132,576.85	49.01%	
70.00%	\$ 111,785.13	38.85%	142,743.14	69.12%	
60.00%	\$ 113,666.13	39.27%	140,201.57	61.85%	
50.00%	\$ 115,547.13	39.69%	137,660.00	56.51%	
40.00%	\$ 117,428.13	40.11%	135,118.42	52.37%	
30.00%	\$ 119,309.13	40.54%	132,576.85	49.01%	
20.00%	\$ 121,190.13	40.97%	130,035.28	46.23%	
10.00%	\$ 123,071.13	41.40%	127,493.70	43.87%	
0.00%	\$ 124,952.13	41.83%	124,952.13	41.83%	

AÑO	INVERSION	RECUPERACIÓN	AÑO	INVERSION	RECUPERACIÓN
año 0	-154,074.26		año 0	-154,074.26	
año 1	37,487.89	-116,586.37	año 1	31,769.40	-122,304.86
año 2	67,419.41	-49,166.96	año 2	48,419.57	-73,885.29
año 3	81,694.25	32,527.30	año 3	49,721.64	-24,163.64
año 4	96,314.50	128,841.80	año 4	49,677.95	25,514.30
año 5	214,579.84	343,421.63	año 5	93,794.82	119,309.13

PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO

Piñas

AÑO	COSTOS FIJOS	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE U.	EQUILIBRIO UNIDADES	EQUILIBRIO DOLARES
1	107,270.11	30.00	3.00	3,973	119,189.01
2	110,152.03	30.00	3.00	4,080	122,391.14
3	107,693.46	30.00	3.00	3,989	119,659.40
4	105,394.90	30.00	3.00	3,904	117,105.44
5	105,394.90	30.00	3.00	3,904	117,105.44



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ✓ En esta tesis se realizó una investigación acerca de la producción, comercialización y exportación de la piña ecuatoriana especialmente de la variedad MD2 que es la más extendida de en el país. Se revisó los mercados de la piña donde sobresale la importancia del mercado norteamericano y las amplias posibilidades de expansión.
- ✓ Precisamente se señala los diversos segmentos y estructura del mercado de la piña a EEUU y los exigentes requisitos para ingresar a dicho mercado. En el trabajo igualmente se da a conocer el comportamiento de la producción y exportación de la piña en volumen y valor, los países competidores como Costa Rica y las ventajas y desventajas competitivas de nuestra piña. No podía faltar una revisión de las características físicas y químicas del producto, sus propiedades y beneficios para el consumidor.
- ✓ En base a toda esta información se realizó un estudio cualitativo y contable y financiero de una empresa denominada *Agroexportadora Ecológica Ecuatorial* que se dedique a la comercialización de piña al mercado de EEUU, y que tan factible sería una inversión monetaria en dicho proyecto. En el análisis se aplicó la estrategia de *posicionamiento* ya que es de fundamental importancia, pues nos encontramos en una era en que las características del producto, los beneficios que recibe el consumidor y la imagen de marca, son tan influyentes y determinantes en el proceso de compra como lo es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

- ✓ Dentro de los tipos de posicionamiento, se ha escogido el basado en las características del producto, debido a que se considera una estrategia más amplia igualmente efectiva, pues se trata de un producto orgánico el mismo que podría posicionarse exitosamente ya que mucha gente dará preferencia a la calidad de la fruta y no al precio.
- ✓ Consecuentemente, la empresa se posicionará en función de aquellos atributos que le permiten diferenciarse de bienes similares y sustitutivos. Se realizó una evaluación del proyecto medido por la factibilidad financiera del mismo en valores monetarios. Estos exceden la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión, para ello se toma en cuenta los ingresos y egresos netos del modelo incremental, descontados a la tasa de rendimiento que los inversionistas requerirán por haber asumido el riesgo de implementar el proyecto.
- ✓ Para evaluar el proyecto igualmente se aplicaron instrumentos teórico prácticos como los análisis FODA y BCG.
- ✓ La evaluación del proyecto tuvo como objetivo fundamental ofrecer información valiosa relacionada con las oportunidades y retos que ofrece un proyecto de este tipo para inversionistas potenciales.
- ✓ Como conclusión general, el estudio de factibilidad ha demostrado complementariedades importantes existentes así como beneficios que podría acarrear a los medianos productores y exportadores el desarrollo productivo y comercial de la piña para atender un mercado tan grande y aun por desarrollar como el norteamericano
- ✓ La empresa se posicionará en función de aquellos atributos que le permitan diferenciarse de bienes similares y sustitutivos. Se realizó una evaluación del proyecto

medido por la factibilidad financiera del mismo en valores monetarios. Estos exceden la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión, para ello se toma en cuenta los ingresos y egresos netos del modelo incremental, descontados a la tasa de rendimiento que los inversionistas requerirán por haber asumido el riesgo de implementar el proyecto.

Recomendaciones

- ✓ Los Comercializadores son el eslabón más importante después de los productores, ya que compran el producto directamente en campo y vienen siendo, para los productores los consumidores finales de la mayor parte de su producto fresco, se debería apoyar más a esta fuerza productiva del país, para reducir los costos de intermediación.
- ✓ Se deja como una referencia a los productores agrícolas en general, para que tomen en cuenta el potencial que significa para ellos el dedicarse al cultivo y explotación de la piña y para los exportadores una guía o referencia para abrir aún más el abanico de las exportaciones de esta fruta no tradicional a nivel mundial.
- ✓ La alternativa para la piña ecuatoriana es la eficiencia en procesos y reducción de costos en la comercialización y exportación para lograr una ventaja en comparación a los demás exportadores.
- ✓ Debe ser política de Estado fomentar la diversificación de la base exportable del país. Al respecto mucho se ha discutido sobre las características que tendría la *economía post-petrolera* del Ecuador, precisamente la implementación de proyectos de comercialización de productos no tradicionales, como es el caso de la piña, serán

fundamentales para sentar las bases de lo que deberá ser economía ecuatoriana en las próximas décadas.

Bibliografía

1. Pineda Pérez S y Herrera Argüelles X. Alimentación y nutrición en la adolescencia. En: Ponle vida. Página web infomed. 2003
2. www.bbcmundo.com/ciencia
3. John Erb Autor The Slow Poisoning of América(El Lento Envenenamiento de America) (2005)
www.spofoamerica.com
4. Artículo por Health Day, traducido por Hisoani Care
(FUENTE: University of Michigan Health System, news release, July 26, 2006)
<http://www.healthday.com>
5. www.neurología.com
6. [www.http://turcon.blogia.com](http://www.turcon.blogia.com)
7. www.mutua-mad.es/webmma/doc/progObesidad.pdf
8. Sociedad Española para el Estudio de la Obesidad.
<http://www.seedo.es/>
9. Banco Central del Ecuador, Sección Estadísticas de Comercio exterior,
http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
10. Diario El Universo, lunes 17 de enero de 2011, “Cultivo de la piña decrece por retiro de empresas”, <http://www.eluniverso.com/2011/01/17/1/1356/cultivo-pina-decrece->

[ante-retiro-empresas.html](#), Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, Precios medios al consumidor, www.inec.gob.ec

ANEXOS

Anexos Financieros

GERENTE GENERAL	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	1,000.00	12,000.00
Décimo Tercero	83.33	1,000.00
Décimo Cuarto	26.50	318.00
Vacaciones	41.67	500.00
IESS Patronal	121.50	1,458.00
Fondos de reserva	83.33	1,000.00
TOTAL	1,356.33	16,276.00

JEFE DE RECURSOS HUMANOS	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	450.00	5,400.00
Décimo Tercero	37.50	450.00
Décimo Cuarto	26.50	318.00
Vacaciones	18.75	225.00
IESS Patronal	54.68	656.10
Fondos de reserva	37.50	450.00
TOTAL	624.93	7,499.10

OBREROS	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	400.00	4,800.00
Décimo Tercero	33.33	400.00
Décimo Cuarto	26.50	318.00
Vacaciones	16.67	200.00
IESS Patronal	48.60	583.20
Fondos de reserva	33.33	400.00
TOTAL	558.43	6,701.20

GERENTE DE VENTAS	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	450.00	5,400.00
Décimo Tercero	37.50	450.00
Décimo Cuarto	26.50	318.00
Vacaciones	18.75	225.00
IESS Patronal	54.68	656.10
Fondos de reserva	37.50	450.00
TOTAL	624.93	7,499.10

SERVICIOS PERSONALES	MENSUAL	ANUAL
CONTADOR	350.00	4,200.00
AUXILIAR	318.00	3,816.00
LIMPIEZA	318.00	3,816.00
		11,832.00

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	MENSUAL	ANUAL
Sueldo Mensual	350.00	4,200.00
Décimo Tercero	29.17	350.00
Décimo Cuarto	26.50	318.00
Vacaciones	14.58	175.00
IESS Patronal	42.53	510.30
Fondos de reserva	29.17	350.00
TOTAL	491.94	5,903.30

GASTOS DE PERSONAL			
CARGO	N°	MENSUAL	ANUAL
	PUESTO		
GERENTE GENERAL	1	1,356.33	16,276.00
GERENTE DE VENTAS	1	624.93	7,499.10
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	624.93	7,499.10
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR	1	491.94	5,903.30
OBREROS	2	558.43	13,402.40
CONTADOR	1	350.00	4,200.00
AUXILIAR	1	318.00	3,816.00
LIMPIEZA	1	318.00	3,816.00
TOTAL	9	5,200.99	62,411.90

CAPITAL DE TRABAJO	
EFFECTIVO	
Gastos Personal por seis meses	31,205.95
Gastos Administrativos para seis meses	1,848.00
Gastos Operativos por seis meses	6,332.00
Insumos y materia prima	2,800.00
Utensilios	4,223.50
Imprevistos	1,414.81
TOTAL	47,824.26

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Teléfono convencional	60.00	720.00
Internet	50.00	600.00
Luz Eléctrica	60.00	720.00
Agua	30.00	360.00
Útiles de Aseo	50.00	600.00
Útiles de Oficina	58.00	696.00
TOTAL	308.00	3,696.00

CARACTERISTICAS DE CAMIÓN REFRIGERADO	
CAMION NKR III	
peso bruto vehicular (kg)	3550
peso vacío (kg)	3350
capacidad de carga (kg)	3,500
VALOR DEL VEHÍCULO	24,100.00
VALOR DE FURGON REFRIGERADO	5,300.00
TOTAL	29,400.00

Gastos de Constitución	
Concepto	Precio Total
Constitución de la compañía	1,000.00
Permisos Ministerio de Salud	250.00
Estudios del proyecto	1,200.00
Permiso de patentes municipales	500.00
Afiliación a la Cámara de Comercio	250.00
TOTAL	3,200.00

GASTOS OPERATIVOS		
DETALLE	VALOR MES	VALOR AÑO
Combustible vehículos	400.00	4,800.00
Mantenimiento vehículos	150.00	1,800.00
Mantenimiento equipo y maquinaria	100.00	1,200.00
Luz Eléctrica planta	120.00	1,440.00
Agua planta	40.00	480.00
Utiles de limpieza	50.00	600.00
Cuotas de afiliación Cámara Industrias	15.00	180.00
Medicamentos y tratamientos	100.00	1,200.00
Seguro Vehículos	80.33	964.00
TOTAL	1,055.33	12,664.00

Requerimientos de Adecuación Planta	
Concepto	Precio Total
Cuarto Frio	15,000.00
Implementacion de Galpon	5,000.00
Instalación eléctrica y agua	3,000.00
Otros implementos para la planta	1,500.00
TOTAL	24,500.00

Terrenos			
Concepto	Cantidad Metros	Precio Unitario	Precio Total
Terrenos	1000	30	30,000.00
TOTAL			30,000.00

Requerimiento de Equipos y Herramientas			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Empacadora	1	5,000.00	5,000.00
Etiquetas	1	2,500.00	2,500.00
Embaladora	1	3,500.00	3,500.00
Pallets	30	50.00	1,500.00
			0.00
			0.00
TOTAL			12,500.00

Requerimiento de Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Archivadores	4	100.00	400.00
Escritorios con sillas	4	80.00	320.00
TOTAL			720.00

Requerimiento de Equipos de Computación			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadora	3	800.00	2,400.00
Impresora HP Apolo 2000	1	70.00	70.00
TOTAL			2,470.00

GASTOS PREOPERACIONALES	
DETALLE	VALOR
Envío de muestras para promocionar	1,000.00
Investigaciones de Mercado	300.00
Participación en ferias de alimentos	2,000.00
TOTAL	3,300.00