

**Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación**

Plan de Negocios para la creación de una empresa exportadora de frutas no tradicionales de Ecuador.

Trabajo fin de máster presentado por: Andrea Elizabeth Pozo Morales

Titulación: Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)

Modalidad de trabajo: Plan de empresa

Director/a: Dr. Alberto Hernández Moraleda

Ciudad: Quito

Fecha: 20/03/2020

Firmado por: Andrea Elizabeth Pozo Morales

RESUMEN

El presente plan de negocios muestra el análisis de viabilidad de establecer una empresa exportadora de frutas no tradicionales hacia la Unión Europea, enfocado en el mercado español. Considerando el creciente desarrollo de cultivos de frutas en varias provincias de Ecuador, la empresa construirá fuertes alianzas estratégicas con pequeños agricultores, aumentando su productividad y ayudándoles a introducir sus productos en mercados internacionales. Además, este proyecto contribuirá a desarrollar la matriz productiva de Ecuador.

Una exhaustiva investigación de mercado y análisis estratégico nos ayuda a definir los objetivos y estrategias de marketing, el plan de operaciones, estructura organizativa de la empresa y de recursos humanos; y, el plan financiero que determina la factibilidad económica-financiera del proyecto. Finalmente, el análisis y las conclusiones del proyecto ayudan a preparar un plan de contingencia para enfrentar y mitigar los riesgos inherentes.

Palabras claves: Plan de Negocios, exportaciones, frutas no tradicionales, frutas exóticas.

ABSTRACT

This business plan shows the analysis of the viability of establishing a non-traditional fruit export company to the European Union, focused on the Spanish market. Considering the growing development of fruit crops in some provinces of Ecuador, the company will build strong strategic alliances with small farmers, increasing their productivity and assisting them in introducing their products to international markets. Moreover, this project will contribute to the development of the productive matrix of Ecuador.

Thorough market research and strategic analysis help us define the aims and strategies of marketing, the operations plan, organizational structure of the company and human resources, and the financial plan that determines the economic-financial feasibility of the project. Finally, the analysis and conclusions of the project help prepare a contingency plan to face and mitigate the inherent risks.

Keywords: Business Plan, exports, non-traditional fruits, exotic fruits.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	9
1.1	PLANTEAMIENTO GENERAL	9
1.2	JUSTIFICACIÓN	9
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	Objetivo General.....	11
1.3.2	Objetivos Específicos	11
2	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	12
2.1	MERCADO POTENCIAL	12
2.1.1	Descripción del mercado	12
2.1.2	Tamaño del mercado.....	14
2.1.3	Factores clave de éxito de este mercado	15
2.1.4	Evolución y crecimiento del mercado	15
2.1.5	Barreras de entrada.....	16
2.1.6	Barreras de salida	16
2.2	PÚBLICO OBJETIVO	16
2.3	COMPETENCIA	19
2.4	ANÁLISIS DAFO.....	23
2.4.1	Análisis del Entorno General	23
2.4.2	Análisis del Entorno Específico	24
2.4.3	Análisis Interno	24
2.4.4	Matriz DAFO	25
2.5	BUSINESS CANVAS MODEL	27
3	PLAN DE MARKETING	28
3.1	CARTERA DE PRODUCTOS.....	28
3.2	ESTRATEGIA DE PRECIOS	29
3.3	PREVISIONES DE VENTAS	30
3.4	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	31
3.5	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	32
3.6	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	33
4	PLAN DE OPERACIONES.....	34

4.1	LOCALIZACIÓN	34
4.2	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES	34
4.2.1	Proceso de Compra	34
4.2.2	Operaciones.....	35
4.2.3	Logística	35
4.2.4	Proceso de Venta.....	36
4.3	RECURSOS NECESARIOS.....	37
4.3.1	Recursos materiales.....	37
4.3.2	Recursos humanos.....	37
4.3.3	Política de Recursos Humanos	39
4.4	ESTRUCTURA DE COSTES	40
5	PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	41
5.1	MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO	41
5.2	FORMA JURÍDICA	41
5.3	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	42
5.3.1	Misión	42
5.3.2	Visión	42
5.3.3	Valores.....	42
5.4	ORGANIGRAMA	42
6	PLAN FINANCIERO	43
6.1	INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIAL.....	43
6.2	INGRESOS Y GASTOS	44
6.3	ESTADOS PREVISIONALES	45
6.3.1	Estado de Resultados	45
6.3.2	Tesorería.....	45
6.3.3	Balance Previsional.....	45
6.4	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	46
6.4.1	Liquidez.....	46
6.4.2	Solvencia.....	46
6.4.3	Endeudamiento	46
6.4.4	Fondo de Maniobra	46
6.4.5	Rentabilidad Económica (ROI).....	47

6.4.6	Rentabilidad Financiera (ROE).....	47
6.4.7	Evaluación del VAN y TIR.....	47
6.5	ESCENARIO OPTIMISTA.....	47
6.6	ESCENARIO PESIMISTA.....	48
7	CONCLUSIONES.....	49
8	LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.....	51
8.1	LIMITACIONES.....	51
8.2	PRINCIPALES AMENAZAS.....	51
8.3	ALTERNATIVAS.....	52
9	REFERENCIAS.....	53
10	ANEXOS.....	55
	ANEXO A: ANÁLISIS DE COSTO UNITARIO POR PRODUCTO.....	55
	ANEXO B: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	56
	ANEXO C: ESCENARIO OPTIMISTA.....	63
	ANEXO D: ESCENARIO PESIMISTA.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento de exportaciones de Frutas no tradicionales.....	9
Figura 2. Exportaciones FOB a países de la Unión Europea	10
Figura 3. Importancia de los tipos de fruta fresca.....	13
Figura 4. Consumo per cápita por edad del responsable de compras (2018)	17
Figura 5. Consumo per cápita por comunidad autónoma (2018)	18
Figura 6. Distribución de la superficie de Frutas y Hortalizas en España (ha) 2017	19
Figura 7. Producción de Frutas y Hortalizas por cultivos (t).....	19
Figura 8. Destino de las exportaciones ecuatorianas de Pitahaya	22
Figura 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	24
Figura 10. Matriz DAFO de la empresa.....	25
Figura 11. Business Canvas Model de la empresa.....	27
Figura 12. Cadena de valor de Porter	36
Figura 13. Organigrama Empresarial.....	42
Figura 14. Situación de la Tesorería al final de cada año	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consumo per cápita de los tipos de fruta fresca	15
Tabla 2: Principales exportadores de Maracuyá	20
Tabla 3: Principales exportadores de Pitahaya	21
Tabla 4. Análisis PESTEL	23
Tabla 5. Recursos y Capacidades de la empresa	25
Tabla 6. Características de los productos	29
Tabla 7. Precio de venta por producto	29
Tabla 8. Previsión de ventas anuales.....	30
Tabla 9. Canales de Distribución	31
Tabla 10. Presupuesto de Marketing	33
Tabla 11. Perfil de puestos	39
Tabla 12. Estructura de Costes	40
Tabla 13. Cálculo para determinar el costo unitario por producto.....	55
Tabla 14. Inversión Inicial	56
Tabla 15. Cálculo de la Amortización	56
Tabla 16. Detalle de la Financiación	57
Tabla 17. Cálculo de Gastos Financieros	57
Tabla 18. Determinación de Ventas e Ingresos.....	58
Tabla 19. Definición de Compras y Contrataciones.....	58
Tabla 20. Gastos de personal, alquiler y otros gastos	59
Tabla 21. Estado de Resultados.....	60
Tabla 22. Tesorería	60
Tabla 23. Balance Previsional	61
Tabla 24. Análisis Económico Financiero a través de ratios.....	62
Tabla 25. Evaluación del VAN y TIR	62
Tabla 26. Estado de Resultados escenario optimista	63
Tabla 27. Tesorería escenario optimista	63
Tabla 28. Balance previsional escenario optimista	64
Tabla 29. Evaluación VAN y TIR escenario optimista	64
Tabla 30. Análisis económico financiero escenario optimista	65
Tabla 31. Estado de Resultados escenario pesimista	66

Tabla 32. Tesorería escenario pesimista	66
Tabla 33. Balance previsional escenario pesimista	67
Tabla 34. Evaluación VAN y TIR escenario pesimista	67
Tabla 35. Análisis económico financiero escenario pesimista	68

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO GENERAL

El presente trabajo es desarrollado con el objeto de determinar la factibilidad del plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de frutas no tradicionales de Ecuador, proyecto que contribuye al desarrollo de la producción agrícola de varias provincias del país e incrementa la exportación de esta variedad de frutas, teniendo como principal destino España dentro del mercado europeo.

Ecuador, gracias a su geografía y diversidad de climas, cuenta con una amplia variedad de frutas exóticas entre estas maracuyá y pitahaya, frutas que por su sabor único han alcanzado distintos mercados extranjeros y son reconocidas por su composición, textura y propiedades nutricionales (El Productor, 2014).

En este sentido, analizaremos el entorno interno y externo, mercado potencial, público objetivo y competencia para definir estrategias de marketing, operaciones, organizacionales y financieras que respondan a las necesidades del mercado potencial y garanticen un crecimiento rentable y sostenible.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, Ecuador ha alcanzado un crecimiento en exportación de frutas no tradicionales, de tal manera que, según cifras del Banco Central del Ecuador, hasta el año 2019 las cifras se duplicaron, como observamos en la Figura No. 1.



Figura 1. Crecimiento de exportaciones de Frutas no tradicionales

Elaboración propia a partir de cifras del Banco Central del Ecuador (2019)

La diversidad climática que Ecuador posee en cada una de sus regiones, garantiza el cultivo de diferentes frutas no tradicionales (exóticas) durante todo el año.

En Ecuador existen pequeños agricultores que producen gran variedad de frutas no tradicionales con calidad de exportación y no pertenecen a Asociación alguna, dificultando el acceso a mercados extranjeros y que sus productos se comercializan localmente a bajo precio.

Es así que, el formar alianzas comerciales con estos pequeños productores de frutas no tradicionales de las diferentes regiones y provincias del país, aportamos con el desarrollo agrícola de este sector e impulsamos que estos productos lleguen a mercados más competitivos permitiendo maximizar sus ganancias.

Por lo expuesto, considerando la notable acogida de las frutas exóticas en España y aprovechando el Tratado Multipartes de Ecuador con la Unión Europea, vigente desde enero de 2017, podemos exportar diferentes productos de Ecuador en igualdad de condiciones que otros países de la región.

Según cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador, España se convierte en el principal país de la Unión Europea con quien se mantiene significativos volúmenes de operaciones comerciales, como se indica en la Figura No. 2.

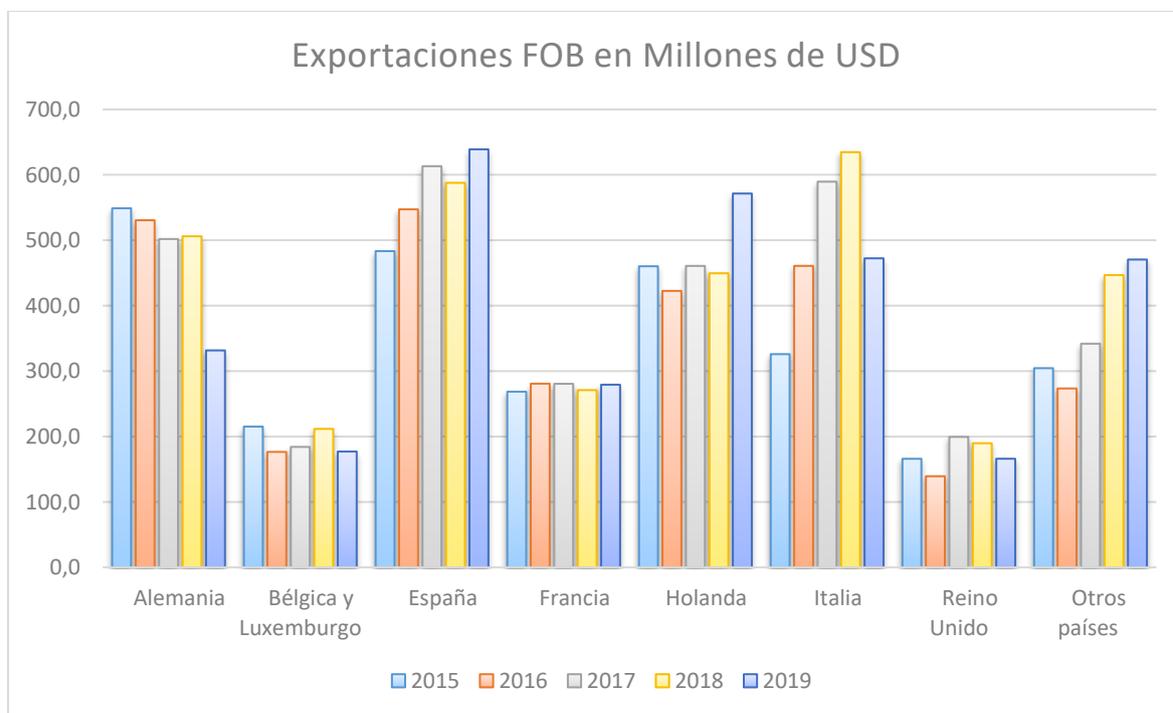


Figura 2. Exportaciones FOB a países de la Unión Europea

Elaboración propia a partir de cifras del Banco Central del Ecuador (2019)

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de frutas no tradicionales que promueva sectores estratégicos de Ecuador y genere rentabilidad económica y financiera.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el ambiente externo e interno de la empresa, que permita estructurar un modelo de negocio enfocado en brindar una propuesta de valor que atienda las necesidades de los potenciales clientes y garantice el crecimiento sostenible de la organización.
- ✓ Definir un plan de marketing que integre los objetivos del proyecto, estrategias asertivas para alcanzarlos y presupuesto requerido.
- ✓ Identificar los procesos relevantes, localización, recursos materiales y humanos necesarios que componen la estructura de costes del plan de operaciones y logística.
- ✓ Establecer un plan organizativo y de recursos humanos que identifique al equipo directivo, forma jurídica y filosofía organizacional de la empresa.
- ✓ Evaluar el rendimiento económico y financiero de la empresa con el estudio y análisis de ratios y mediante VAN y TIR determinar la viabilidad del proyecto, en diferentes escenarios.

2 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Con el análisis del mercado potencial, público objetivo, competencia y utilizando herramientas como PESTEL y cinco fuerzas de Porter en el entorno general y para el enfoque interno el estudio de las capacidades y recursos de la organización podremos diseñar el análisis DAFO de este proyecto.

Finalmente, presentaremos la herramienta del Lienzo CANVAS (Business CANVAS Model) para sintetizar de forma clara el modelo de negocio.

2.1 MERCADO POTENCIAL

2.1.1 Descripción del mercado

Andalucía con su clima subtropical de las costas de Granada y Málaga es la única región productora de frutas tropicales en Europa con aproximadamente 16.000 hectáreas de cultivo (Qcom.es, 2015). En Málaga las principales frutas exóticas que se cultivan son: aguacate, mango, chirimoya, litchi o lichi, carambola, níspero, granada, papaya, kumquat y chumbo, y otros cultivos todavía muy reducidos de guayaba, maracuyá, pitahaya, lúcumo, longan, azufaifo o zapote blanco (Almellones, 2018). Esto evidencia la necesidad de impulsar las exportaciones de frutas exóticas a este país de la región europea.

Bajo este preámbulo y considerando que en el Informe del Consumo alimentario en España 2018, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018), señaló que la media anual de consumo de fruta fresca por persona fue de 90,49 kilos, donde se invierte aproximadamente 139,44 euros, valor mayor a la invertida en el 2017 del 3,6%. Estas cifras convierten al mercado español en una atractiva demanda con potencial de crecimiento relacionado con frutas no tradicionales (exóticas) como maracuyá y pitahaya.

Además, el Informe mostró que las personas mayores a 50 años, jubilados y aquellos hogares sin hijos son quienes realizan mayor consumo de fruta fresca, considerando el análisis del consumo per cápita.

Otro dato importante radica en los porcentajes de compra realizadas en supermercados y autoservicios con el 34,3% y en tiendas tradicionales el 31,8%; cifras que muestran los establecimientos de compra preferidos por los españoles respecto a las frutas frescas (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

A lo expuesto, se debe agregar que en el 2018 el consumo de frutas exóticas y frutos rojos registró un crecimiento respecto al registrado en 2017 y en comparación con otra variedad de frutas, como se muestra en la Figura No. 3, donde observamos que las frutas cítricas aún siendo las más vendidas en España, no mostraron crecimiento para ese año.

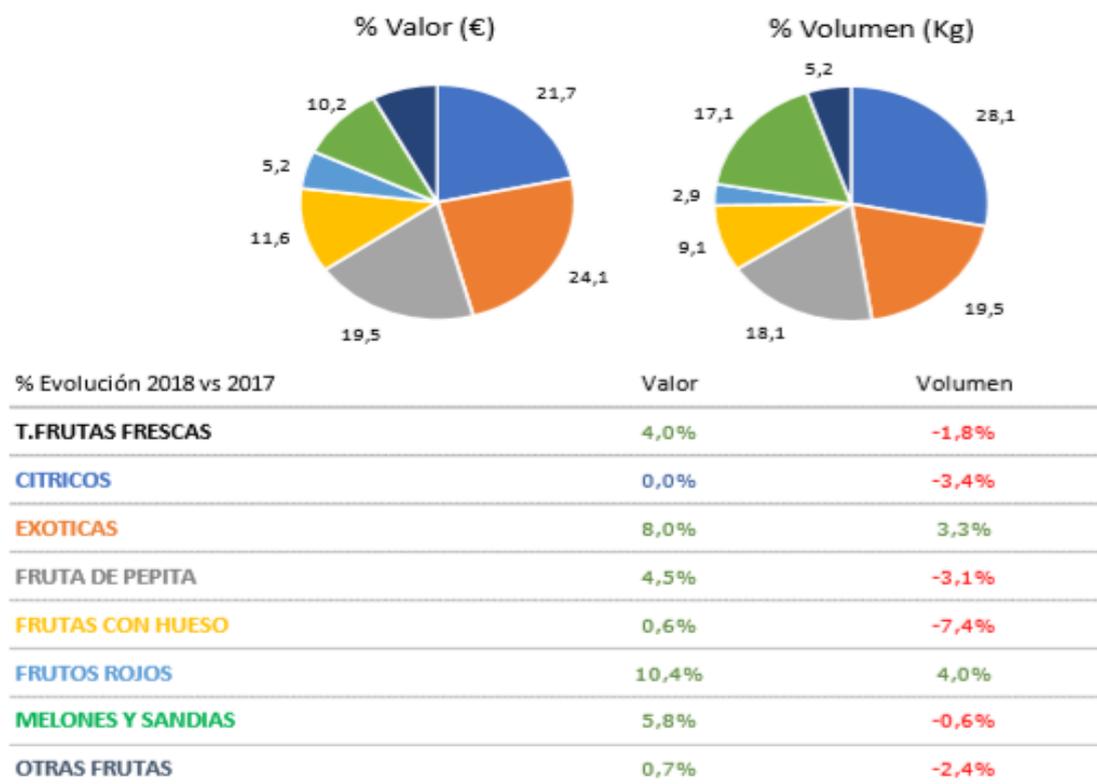


Figura 3. Importancia de los tipos de fruta fresca

Extraído del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018, p. 194)

Enfocándonos en el mercado que interesa, se evidencia que España no cuenta con cultivos masivos de maracuyá y pitahaya, por tanto, la competencia radica en productos sustitutos y los que importe.

La tendencia en mejorar los hábitos alimenticios, consumiendo frutas con alto contenido nutritivo y vitamínico permite a los supermercados ofertar mayor variedad de frutas exóticas, creando oportunidades para ingresar e impulsar este segmento de mercado que aún no ha llegado a la madurez.

Bajo estas circunstancias, la creación de una empresa exportadora con esta actividad económica ayudará a potenciar la demanda en el mercado de estudio y ampliar la variedad de frutas no tradicionales que ya tienen gran aceptación y exponencial crecimiento en su consumo.

2.1.2 Tamaño del mercado

Definimos tamaño de mercado al “volumen total de gasto que el mercado efectúa al año para adquirir tu producto/servicio” (Bic Galicia, 2010, p. 20). Para calcular el mercado potencial hemos considerando las siguientes variables:

- ✓ A partir de las cifras citadas en el numeral 2.1.1 de este estudio, podemos inferir que el 19,5% del consumo de frutas exóticas de un promedio de 90,49 kilos por persona en el año representa 17,65 kilos de consumo de frutas exóticas por persona y año.
- ✓ Adicional, si consideramos que 139,44 euros es la inversión anual por persona para el consumo de fruta fresca, podemos decir que el promedio por kilo es de 1,54 euros.
- ✓ Finalmente, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (2019), la población de España asciende a 47.100.396 habitantes según cifras provisionales publicadas a julio de 2019.

En este sentido, para el cálculo del tamaño de mercado en demanda y términos monetarios, aplicaremos el método de ratios encadenado, que de acuerdo con Bic Galicia (2010) se basa en las siguientes fórmulas:

$$Q = q \times n$$

Donde:

Q: demanda del segmento de mercado identificado

q: cantidad media de producto adquirida por cada comprador

n: número de compradores (...)

$$I = q \times n \times p$$

Donde:

I: ingresos totales del mercado

p: precio medio unitario del producto” (p.20)

Así, podemos concluir que la media del mercado en demanda es de 831.321.989 kilos anuales, y el volumen de ventas en términos monetarios, representa aproximadamente 1.280.235.863 euros anuales, como se muestra en las siguientes fórmulas:

$$Q = 17,65 * 47.100.396 \longrightarrow 831.321.989 \text{ kilos}$$

$$I = 17,65 * 47.100.396 * 1,54 \longrightarrow 1.280.235.863 \text{ euros}$$

2.1.3 Factores clave de éxito de este mercado

- ✓ Los vegetales y frutas frescas forman parte de la cultura alimentaria en España y por tanto muestran un alto consumo.
- ✓ Las frutas no tradicionales (exóticas) han presentado una gran acogida entre los consumidores, originando un crecimiento importante del mercado en los últimos años.
- ✓ Los potenciales clientes se caracterizan por buscar experimentar y probar nuevos sabores y variedades de frutas frescas.
- ✓ Los consumidores prefieren calidad y aporte nutritivo en los alimentos que adquieren, cualidades que nuestra oferta cumple.
- ✓ La producción de frutas exóticas del mercado objetivo no abastece a satisfacer la demanda existente.

2.1.4 Evolución y crecimiento del mercado

Previo a la compra y consumo de los productos, los consumidores consideran una serie de factores que abarcan desde los componentes nutritivos y vitamínicos hasta la variedad, textura y sabores. Bajo estos parámetros podemos deducir la razón del crecimiento del consumo per cápita de frutas exóticas en comparación con otras frutas frescas que no tuvieron el mismo resultado, como se muestra en la Tabla No. 1.

	Consumo per cápita (kg)	
	2017	2018
T. FRUTAS FRESCAS	92,5	90,5
CÍTRICOS	26,4	25,4
EXÓTICAS	17,2	17,7
FRUTA DE PEPITA	16,9	16,3
FRUTAS CON HUESO	9,0	8,3
FRUTOS ROJOS	2,6	2,6
MELONES Y SANDÍAS	15,6	15,4
OTRAS FRUTAS	4,9	4,7

Tabla 1: Consumo per cápita de los tipos de fruta fresca

Extraído del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018, p. 194)

2.1.5 Barreras de entrada

- ✓ **Tributarias:** En Ecuador las exportaciones están grabadas con tarifa 0% de Impuesto al Valor Agregado; además, España se encuentra dentro de los países con quienes Ecuador mantiene convenios para evitar la doble tributación respecto del impuesto a la renta. Por lo tanto, no se consideran como una fuerte barrera de entrada.
- ✓ **Legales:** En esta barrera tomaremos en cuenta aquellos requisitos generales para exportar vegetales y productos vegetales a la Unión Europea, entre ellos el certificado fitosanitario expedido por la institución competente del país exportador (Trade Helpdesk, n.d.). En Ecuador, la Dirección de Certificación Fitosanitaria de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario es responsable de emitir este certificado, sin embargo, por la minuciosa selección de la calidad y certificación de los productos a exportar supone una barrera de entrada.
- ✓ **Arancelarias:** El Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea permite que Ecuador exporte el 99,7% de productos agrícolas y 100% de los productos industriales con 0% de aranceles. De este modo, nuestros productos pueden ingresar a mercados de los 27 países miembros, entre ellos España, sin aranceles (Vicepresidencia de la República del Ecuador, n.d.). Por lo tanto, los aranceles no constituyen una barrera de entrada para exportar frutas no tradicionales.
- ✓ **Sociales:** Este factor no supone una barrera de entrada, ya que los consumidores buscan degustar de sabores nuevos, textura y que los productos contribuyan a mantener una dieta saludable y equilibrada. Estas peculiaridades del mercado objetivo facilitan que nuestros productos tengan una buena aceptación.

2.1.6 Barreras de salida

- ✓ Como principal barrera de salida podemos señalar el costo de desmantelamiento de las instalaciones, principalmente la cámara de refrigerio y congelación.

2.2 PÚBLICO OBJETIVO

Para la definición del público objetivo, analizaremos criterios de las variables demográficas y geográficas para detallar el segmento de mercado al cual va dirigido principalmente nuestros productos, conforme explicamos a continuación:

- ✓ **Segmentación por edad:** En la Figura No. 4, se evidencia que el mayor consumo per cápita por edades corresponde a consumidores mayores de 50 años, esto se explica por la tendencia de mantener un estilo de vida saludable de este grupo de personas, cuyo consumo individual representa 161 Kg, cifras que duplican la media nacional de 90,5 kg. Del consumo por persona de esta demanda podemos estimar 31,40 kg solo de frutas exóticas.

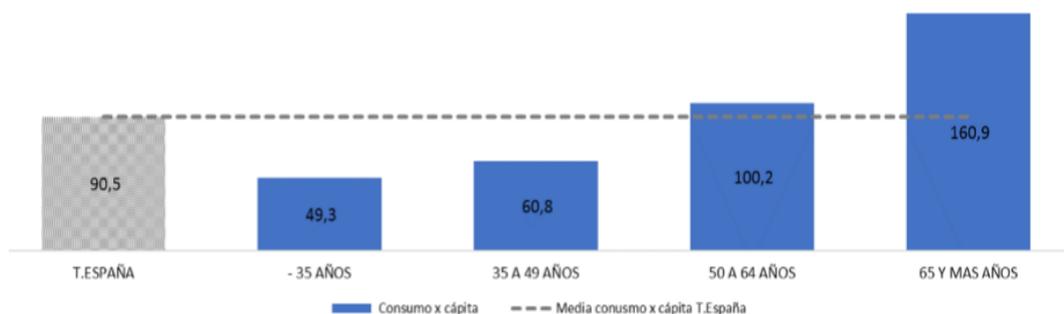


Figura 4. Consumo per cápita por edad del responsable de compras (2018)

Extraído del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018, p. 197)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (2019), las cifras oficiales a enero de 2019 de la población de 50 años en adelante en España es de 18.826.555 personas. Por lo tanto, el tamaño de mercado en términos monetarios, asciende a la suma de 910.376.893 euros, según la siguiente fórmula:

$$I = 31,40 \text{ kg} * 18.826.555 * 1,54\text{€}$$

$$I = 910.376.893 \text{ euros}$$

- ✓ **Segmentación por lugar de compra:** Consumidores que adquieren frutas frescas a través de los supermercados y autoservicios representan el 34.3% del volumen de ventas.
Como ya calculamos, el volumen en términos monetarios del mercado total, representa aproximadamente 1.280.235.863 euros anuales, por lo tanto, el 34.3% que se adquiere en supermercados y autoservicios es de 439.120.901 euros anuales.
- ✓ **Segmentación por Comunidades Autónomas (CCAA)¹:** De acuerdo con el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación (2018) en su Informe de Consumo Alimentario en

¹ CCAA: Comunidades Autónomas, divisiones territoriales con autonomía administrativa y legal de España.

España, el mayor consumo de fruta fresca se encuentra en la CCAA del País Vasco, con 109,5 kilos por persona en el año, cifras que superan la media nacional de 90,5 kilos por persona, lo mencionado podemos observar en la Figura No. 5.

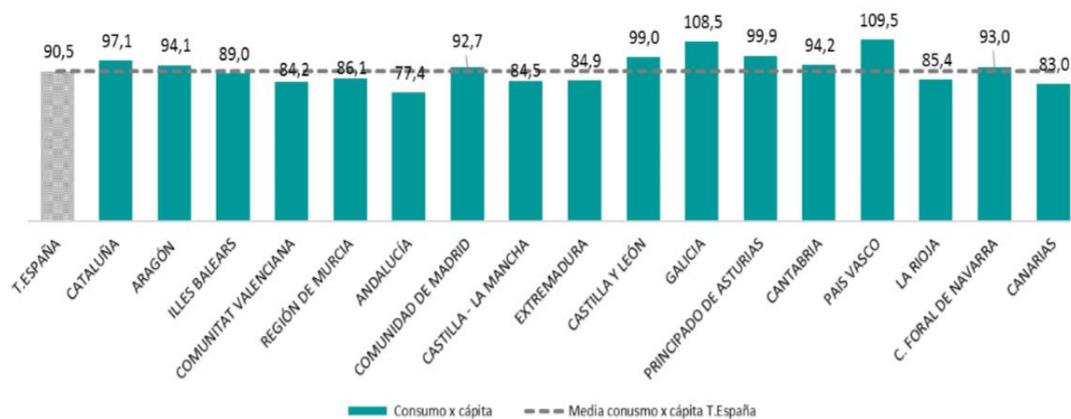


Figura 5. Consumo per cápita por comunidad autónoma (2018)

Extraído del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018, p. 198)

Para determinar el tamaño de mercado para este segmento, verificamos que la población total a diciembre de 2018 en el País Vasco, es de 2.178.048 personas, lo que supuso un incremento respecto al 2017 (Datosmacro.com, n.d.).

Tomando en cuenta que el consumo de frutas per cápita es de 109,5 kg, las frutas exóticas representan una media de 21,4 kg por persona en el año, el mercado potencial para este segmento sería de 71.779.749 euros anuales.

Finalmente, para definir el público objetivo vamos a considerar como segmentos principales la edad de los consumidores (18.826.555 personas mayores a 50 años), los establecimientos de compra (34,3% en supermercados y autoservicios), la media nacional de consumo de frutas exóticas en el año (17,65 kg), y el precio medio por kilo (1,54 euros).

De tal manera que, el tamaño de mercado del público objetivo o mercado meta, asciende a la suma de 175.521.534 euros anuales, una importante cifra de la que podemos conseguir una interesante cuota de mercado.

2.3 COMPETENCIA

La oferta local dentro del sector de frutas y hortalizas es baja, pues según cifras del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019), aun cuando el primer exportador de la Unión Europea es España, en este sector la distribución de la superficie en hectáreas de frutas tropicales, representa el 2%, equivalente a 204.939 toneladas, de las cuales el informe señala que se exporta aproximadamente el 50% de la producción.

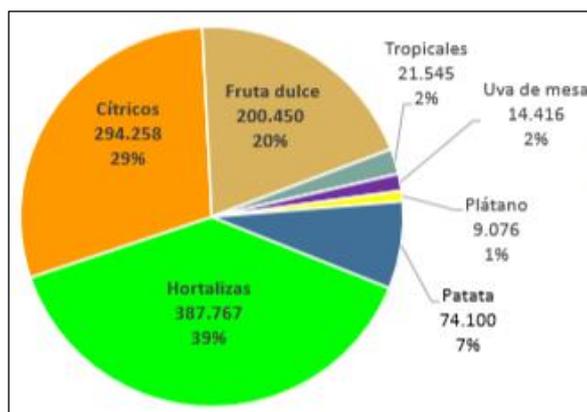


Figura 6. Distribución de la superficie de Frutas y Hortalizas en España (ha) 2017

Extraído del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019, p. 7)

El principal cultivo de España son las hortalizas mientras que las frutas tropicales se encuentran entre los porcentajes más bajos; además, en la Figura No. 7, mostramos la cifra de producción en toneladas de frutas tropicales, cuyo valor es casi cuatro veces inferior al tamaño de mercado calculado, mostrando que, para cubrir esta demanda, más del 75% de frutas tropicales son importadas, asegurando conseguir una significativa cuota de mercado en este sector.

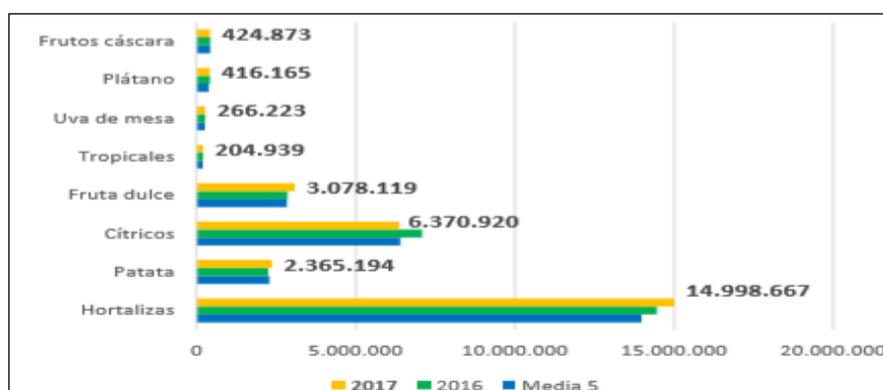


Figura 7. Producción de Frutas y Hortalizas por cultivos (t)

Extraído del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019, p. 9)

Por consiguiente y tomando en cuenta que en el país de destino el cultivo de las frutas no tradicionales a exportar (maracuyá y pitahaya), no se producen a gran escala, podemos considerar a países de la región, como: Brasil, Colombia y Perú, como la principal competencia. Sin embargo, las frutas tropicales cultivadas en Ecuador se caracterizan por la calidad, aroma y sabor, lo que constituye la principal ventaja competitiva.

A continuación, analizaremos los principales países y sus exportadores por cada fruta que compone nuestra oferta.

Maracuyá: La principal forma de exportar maracuyá en el mundo es procesada (jugos, conservas u otros derivados) y en menor cantidad en fresco; siendo Ecuador, Perú, Colombia y Brasil los principales productores, sin embargo, este último ha dejado de exportar maracuyá por el aumento del consumo interno del producto hasta el punto de no cubrir la demanda interna y empezar a importar.

La Tabla No. 2 muestra los principales exportadores de maracuyá procesada y en fresco, donde evidenciamos que la oferta está enfocada a Estados Unidos, Países Bajos, Latinoamérica, Canadá, España, Taiwán y Bélgica.

EMPRESA	PAIS	LONGEVIDAD	PRINCIPAL DESTINO DE EXPORTACIÓN	OFERTA	VENTAJA COMPETITIVA
Quicornac S.A.	Ecuador	30 años	Estados Unidos y Europa, principalmente Países Bajos	Exporta productos elaborados a base de maracuyá y mango, como: jugo concentrado, aceite y harina.	Ubicación estratégica cerca de los principales puertos marítimos de Ecuador y Perú. Su mercado abarca a más de 40 países del mundo.
Aib agroindustrias	Perú	30 años	Estados Unidos y Latinoamérica	De la variedad de frutas y hortalizas que exporta, el maracuyá no se realiza en fresco sino en jugos y conservas.	Diversificación de productos (frutas y hortalizas) en todo tipo de formatos: de frescos a congelados.
Selva Industrial	Perú	17 años	Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica	Productos elaborados: jugos, pures y concentrados.	Oferta incluye productos orgánicos y también convencionales.
Agromar Industrial	Perú	30 años	Estados Unidos, Países Bajos y España	Exporta mango, limón y maracuyá en frescos, congelados, pures y jugos.	Oferta diversificada, tanto en procesados y en frescos.
Arca Continental Lindley	Perú	108 años	Taiwán y Bélgica	Pulpa congelada de mango, maracuyá, piña y durazno	Socio y embotellador autorizado de The Coca-Cola Company en Perú.

Tabla 2: Principales exportadores de Maracuyá

Estos exportadores centran su oferta en frutas exóticas procesadas y en mínima cantidad en fresco, además, al ser empresas posesionadas y que cuentan con años de trayectoria en mercados internacionales, poseen una alta cuota de mercado de la demanda en la Unión Europea, dificultando la competencia.

A estos grandes exportadores, se debe aumentar las asociaciones de los países productores y exportadores de maracuyá, principalmente en fresco, como la Asociación de Exportadores (Adex) de Perú, Asociación de Productores de Maracuyá de Ecuador, y la Asociación Internacional de Productores de Jugo de Maracuyá de Colombia.

Sin embargo, debemos resaltar que más del 50% de la oferta se enfoca en Estados Unidos y Países Bajos, convirtiendo a España en un nicho de mercado en potencial desarrollo.

Pitahaya: Ecuador y Colombia son los principales países que producen y exportan pitahaya en el mundo, aun así, hay que mencionar que parte de la oferta exportable de Ecuador, se envía incluso a Colombia, con este antecedente se puede decir que la principal competencia se enfoca en exportadores ecuatorianos, como se expone en la Tabla No. 3.

EMPRESA	UBICACIÓN	LONGEVIDAD	PRINCIPAL DESTINO DE EXPORTACIÓN	OFERTA	VENTAJA COMPETITIVA
OrganPit	Sangay Palora - Morona Santiago	30 años	Estados Unidos, Asia y Europa	Pitahaya amarilla, limón, tamarillo, granadilla, maracuyá, arazá, ají, taxo, uvilla y pepino melón. Oferta en fresco, pulpa, barras y deshidratados.	Son productores y poseen gran variedad de frutas en su oferta tanto en fresco como procesadas.
EcuExotics	Guayaquil - Guayas	5 años	Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Alemania, China y Hong Kong.	Pitahaya en fresco, pepino dulce, granadilla y superalimentos andinos, como: quinoa, amaranto y maca.	Oferta diversificada de frutas no tradicionales en fresco.
Agrícola Pitacava	Pedro Vicente Maldonado - Pichincha	15 años	Estados Unidos, Asia y Europa	Pitahaya fresca y deshidratada	Son productores y exportadores, cuentan con certificaciones como: GLOBALG A.P, GRASP Y BASC
Ecuafields	Riobamba - Chimborazo	3 años	Estados Unidos, China y Hong Kong	Pitahaya roja y amarilla, piña, aguacate, guanábana, granadilla, maracuyá y mango.	Oferta diversificada de frutas no tradicionales en fresco.
Solaki	Quito - Pichincha	2 años	Francia	Exportan pitahaya, maracuyá, granadilla, naranjilla, uvilla, piña y baby banano.	Oferta diversificada de frutas no tradicionales en fresco.

Tabla 3: Principales exportadores de Pitahaya

En la Figura No. 8 podemos observar los principales destinos de las exportaciones de pitahaya, de enero a septiembre de 2019, Hong Kong con 43,08% y Estados Unidos con el 42,92% de participación del FOB. España tiene una participación del 1,69%, sin embargo, el incremento en el volumen de exportaciones ha presentado un crecimiento exponencial del 657%, al pasar de 14 toneladas en 2016 a 106 toneladas a septiembre de 2019 (PRO ECUADOR, 2019).

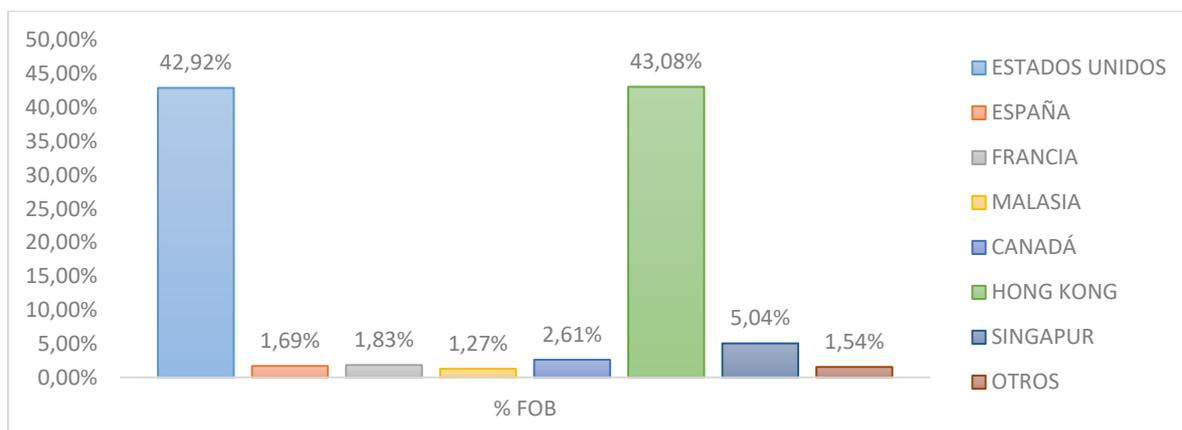


Figura 8. Destino de las exportaciones ecuatorianas de Pitahaya²

Elaboración propia a partir de datos de PRO ECUADOR (2019)

Al listado de la Tabla 3 debemos considerar otros integrantes de la Asociación de productores de Pitahaya de Ecuador - ASOPITAHAYA DEL ECUADOR, integrada por más de 80 productores y exportadores de pitahaya, cuyos centros de acopio se han enfocado en la demanda estadounidense. El análisis tiene enfoque en las empresas cuya oferta satisface a otros países con destino adicional o diferente del mercado norteamericano, pero sin duda se debe considerar a estos productores como potenciales competidores.

Finalmente, de lo antes expuesto se puede enfatizar que los destinos más significativos del mercado de maracuyá radican en Estados Unidos y Países Bajos; siendo Perú el principal productor y exportador de la fruta en fresco y procesada, mientras que, Ecuador sobresale como el mayor productor y exportador de pitahaya, teniendo como principales mercados a Estados Unidos y Hong Kong, con el 86% de participación del FOB. Por consiguiente, es lógico pensar que nuestro público objetivo es un nicho de mercado en crecimiento, del cual podemos conseguir hasta un 2% de cuota de mercado, definiendo las estrategias correctas.

² Se utilizó la subpartida arancelaria 0810.90.40.00

Por otra parte, las observaciones derivadas del estudio realizado a las empresas que integran la competencia no descartan que estos exportadores representen una competencia en el mercado objetivo, fundamentada en la experiencia y variedad de sus ofertas. Adicional, la mayoría cultiva y exporta directamente lo que les ha facilitado tener presencia en varios países, exigiendo a nuevas empresas a desarrollar fuertes estrategias de diferenciación.

2.4 ANÁLISIS DAFO

El propósito principal de estudiar el contexto externo e interno de la empresa es poder desarrollar la matriz DAFO, identificando puntos importantes a partir de los siguientes análisis.

2.4.1 Análisis del Entorno General

El siguiente estudio se realiza con la ayuda de la herramienta de análisis estratégico PESTEL, donde describimos el contexto externo de la situación de la empresa, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales como muestra la Tabla No. 4.

Factores	Variables	Estado
Político	Estabilidad	Moderado, incertidumbre por elecciones presidenciales de 2021.
	Política Comercial	Alto, considerando el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, vigente.
	Inversión en el sector	Constante, existe financiamiento público para el desarrollo del sector agrícola.
Económico	Tipo de cambio	Alto, constante fluctuación en el tipo de cambio de divisas.
	Demanda	Alto, incremento del consumo de frutas exóticas en España.
	Tasas de interés	Moderado, impacto negativo por el alto costo de las tasas de interés del financiamiento externo.
Social	Patrones de Consumo	Constante incremento en la tendencia de consumir nuevos sabores de frutas.
	Eventos mundiales	Impacto negativo, pandemia mundial que originará una recesión económica.
	Estilos de vida	Alto, consumidores buscan alimentos saludables y nutritivos.
Tecnológico	Aplicación de tecnologías	Bajo, al ser frutas frescas no implica alta tecnología como en plantas de procesamiento.
	Nivel de I+D	Bajo, limitada inversión pública-privada para desarrollar la productividad del sector.
Ecológico	Factores climáticos	Moderado, la producción se garantiza todo el año por la ubicación geográfica.
	Enfoque medioambiental	Moderado, incremento del impacto ambiental en los consumidores, quienes prefieren productos con responsabilidad ambiental.
Legal	Requisitos Fitosanitarios	Alto, exigencia para poder exportar a mercados de la Unión Europea.
	Legislación laboral	Alto, leyes garantizan los derechos de los trabajadores.
	Legislación Tributaria	Constantes incentivos tributarios para emprendimientos, tarifa 0% de IVA para exportaciones.

Tabla 4. Análisis PESTEL

2.4.2 Análisis del Entorno Específico

En la Figura No. 9 utilizando las 5 fuerzas de Porter analizaremos el entorno específico.

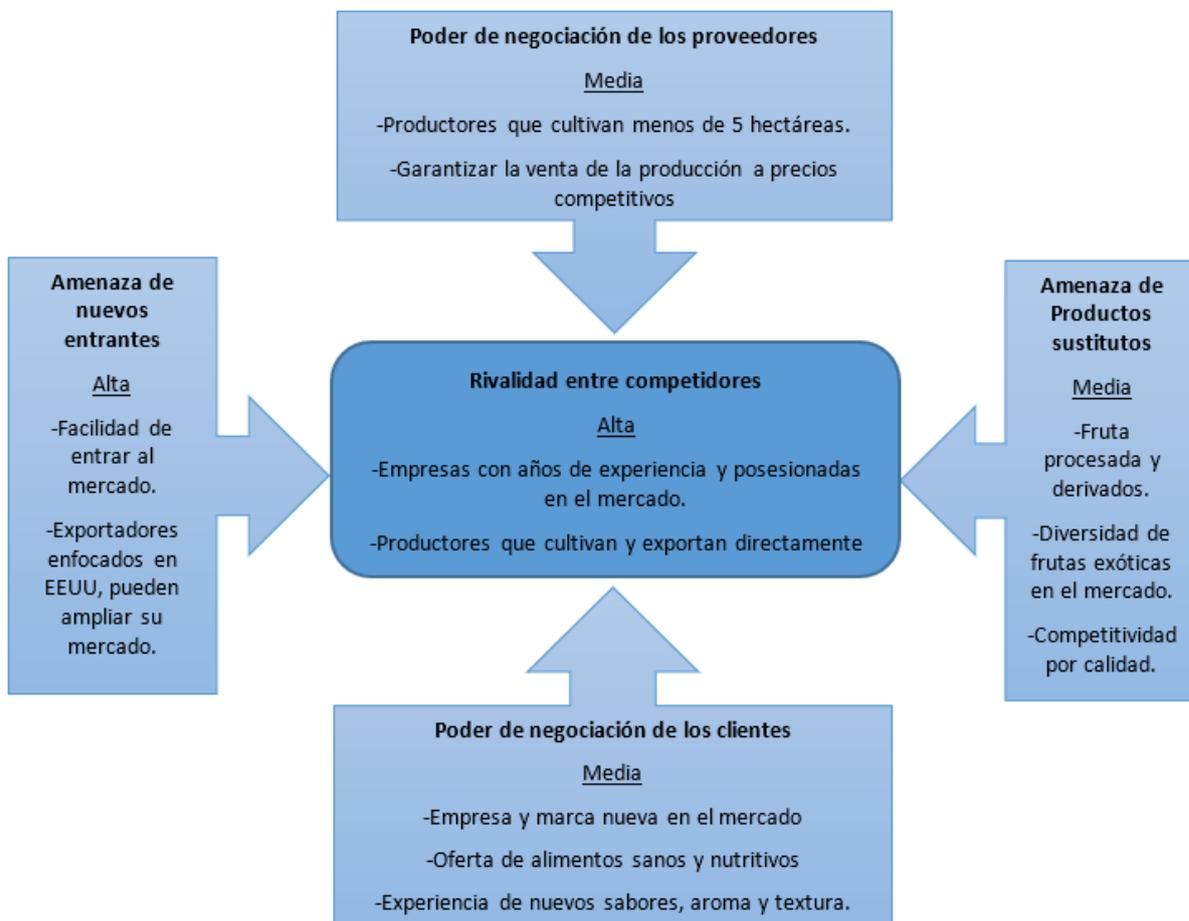


Figura 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.4.3 Análisis Interno

Para este análisis nos enfocaremos en las capacidades y recursos de la empresa.

RECURSO / CAPACIDAD	DEFINICIÓN	EMPRESA
Recursos Financieros	Activos disponibles, derechos de cobro y capacidad de endeudamiento.	Se constituirá una compañía de responsabilidad limitada entre 2 socios que aportarán el 30% de la participación de capital y la diferencia con financiamiento externo a 3 años.
Recursos Físicos	Máquinas, mobiliario, vehículos, edificios, equipos, etc.	1 bodega (Cámara de refrigerio-congelación), 1 oficina, línea de lavado de fruta, máquina de empaque al vacío, etiquetadora industrial, mobiliario de oficina, equipos de computación y suministros de oficina, teléfonos fijos y celulares con acceso a internet.
Recursos Tecnológicos	Patentes, derechos de autor, tecnología, software y hardware, etc.	Se desarrollará catálogos con la ficha técnica de los productos y especificaciones comerciales, que se encontrarán publicadas en una página web.

Recursos Organizativos	Marca comercial, logotipo, reputación de producto y empresa, etc.	Desarrollada la marca y logotipo se patentará, para proteger la propiedad industrial.
Recursos Humanos	Experiencia, motivación, conocimiento, habilidades, destrezas, decisión y lealtad hacia la empresa, etc.	-Los dos socios estarán al frente de la dirección de la empresa, quienes cuentan con experiencia en administración de empresas, comercio exterior, logística, finanzas, contabilidad y tributación. -Asesor comercial quien representará a la empresa en el país de destino, con experiencia en ventas y Marketing. -De acuerdo a la evolución del negocio se incorporará nuevo personal.
Capacidades Funcionales	Control financiero y gestión de la tesorería, técnicas de búsqueda, selección y reclutamiento y contratación de profesionales, control de calidad, etc.	-Se establecerá alianzas estratégicas con los productores de las frutas, financiando incluso la investigación y desarrollo de técnicas que mejoren el cultivo y la producción de frutas de calidad. -Se negociará una línea de crédito bancario con la finalidad de garantizar liquidez a la empresa en todo momento.
Capacidades Culturales	Capacidad de innovación, la gestión del cambio organizativo, la cultura y filosofía empresarial y de trabajo en equipo, etc.	- Se definirá claramente el Estatuto de la empresa, alineado a tendencias de innovación. -Políticas de recursos humanos que incentiven y motiven el trabajo en equipo y la consecución de objetivos.

Tabla 5. Recursos y Capacidades de la empresa

2.4.4 Matriz DAFO

De esta manera, a partir del análisis del entorno general, específico y del análisis interno, desarrollamos la matriz DAFO de la empresa y su análisis correspondiente.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa nueva en el mercado. 2. No cuenta con cartera de clientes determinados, solo con potenciales. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia integrada por reconocidas empresas con amplia experiencia en el mercado. 2. Facilidad con que la demanda puede suplantar la oferta por otras frutas frescas. 3. Panorama económico incierto derivado de la pandemia. 4. Incertidumbre política entre el cambio y la continuidad por las elecciones 2021.
POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio reducido, facilita la gestión y proceso 2. Coste competitivo de las materias primas para crear cohesión y sentido de pertenencia de los proveedores hacia la empresa. 3. La procedencia de la maracuyá y pitahaya es reconocida por la calidad. 4. Directorio con experiencia y talento humano motivado y con alto grado de pertenencia a la empresa. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado objetivo que ha presentado crecimiento sin alcanzar la madurez total. 2. Cultura alimentaria del público objetivo con tendencia saludable. 3. Ecuador forma parte del Convenio Multipartes con la Unión europea

Figura 10. Matriz DAFO de la empresa

Análisis DAFO

Debilidades

1. Al ser una empresa nueva, ingresar al mercado frente a la competencia es más difícil, así como conseguir financiamiento privado.
2. Inexistencia de cartera de clientes en el mercado objetivo es una debilidad derivada de la anterior, pues la experiencia constituye un parámetro que evalúan muchos clientes al seleccionar proveedores conjuntamente con la antigüedad en el mercado.

Amenazas

1. Al ser un mercado en crecimiento, productores y empresas ecuatorianas como de países de la región que cuentan con una gran trayectoria en el sector, pueden invertir más para ampliar su público objetivo.
2. La mayor cantidad de empresas buscan agregar valor en la producción y exportan frutas procesadas, sea en conservas, pulpas, deshidratados y otras formas de presentación que en muchos mercados tiene alta acogida al facilitar su consumo.
3. La declaración de pandemia global por el brote de coronavirus, ocasionaría una recesión económica afectando la producción, cadena de suministro y el consumo; derivando profundos efectos negativos en la economía.
4. En 2021, se realizará las próximas elecciones presidenciales, con ello la inestabilidad política aumenta por la incertidumbre del modelo económico del ganador.

Fortalezas

1. La empresa cuenta con una oferta reducida de productos, permitiendo agilizar la gestión adecuada de los procesos y cumplir con los grupos de interés.
2. Al establecer alianzas con pequeños productores, garantizamos que ellos obtengan beneficios competitivos de sus cultivos y nosotros fidelidad y productos de calidad.
3. La calidad de maracuyá y pitahaya de Ecuador, son reconocidas en el mundo por sus nutrientes, sabor, peso y concentración de grados Brix (°Bx).³
4. Talento humano integrado por profesionales multidisciplinarios con sentido de pertenencia a la empresa, cuyo enfoque prima en las habilidades y competencias.

³ Brix (°Bx) es un parámetro para medir el nivel de azúcar que contienen determinados alimentos.

Oportunidades

1. Crecimiento exponencial del mercado de frutas exóticas, especialmente en Norteamérica y Europa, donde ha tenido una gran acogida por los consumidores.
2. La cultura alimentaria presente en la dieta mediterránea ha permitido incrementar el consumo de productos orgánicos, saludables y nutritivos.
3. La vigencia del Convenio Multipartes, permite que Ecuador exporte casi el 100% de sus productos agrícolas a la Unión Europea, sin aranceles.

2.5 BUSINESS CANVAS MODEL

A continuación, utilizaremos la herramienta del lienzo de Canvas (Business CANVAS Model) para definir la propuesta de valor de la empresa.

Aliados Clave *Proveedores integrados por pequeños productores de maracuyá y pitahaya de Ecuador. *Agentes aduaneros y operadores logísticos cuando se requiera. *Instituciones financieras o de la economía popular y solidaria que faciliten líneas de crédito a la empresa.	Actividades Clave *Disponer de una bodega (cámara de congelación-refrigerio) para la distribución del producto en España. *Para optimar las operaciones del negocio, la empresa se enfoca en ofrecer servicios personalizados y facilidad de contacto a través de plataformas web.	Propuesta de Valor Exportación de frutas tradicionales de Ecuador en fresco, como maracuyá y pitahaya.	Relación con el Cliente *El enfoque será hacia el bienestar de los clientes, mediante un trato considerado y personalizado. *Permanente acercamiento al cliente con información de promociones, descuentos y ofertas aplicables. *Confianza en los profesionales que representan la empresa	Segmentos de Clientes *Consumidores interesados en mejorar su estilo de vida, con alimentos orgánicos, nutritivos y saludables. * Adultos mayores a 50 años, sin hijos y retirados. *Consumidores conscientes del impacto ambiental que buscan productos que causen menos daño al medioambiente.
	Recursos Clave *Personal con experiencia en la gestión logística interna y externa de la empresa. *Equipo integrado por talento multidisciplinario.		Canales *Página web *Redes Sociales *Publicidad online y en establecimientos asociados. *Asesores Comerciales	
Estructura de Costes *Gastos administrativos del personal, ventas y marketing. *Pago de costes de producción, logística y recurso humanos *Pago a proveedores *Financiación de Investigación y desarrollo para pequeños productores del sector.			Estructura de Ingresos *Exportaciones de frutas en fresco que integran el catálogo de la oferta se consideran la principal fuente de flujo de efectivo.	

Figura 11. Business Canvas Model de la empresa

3 PLAN DE MARKETING

Del análisis realizado en el capítulo anterior podemos derivar las estrategias convenientes que permitan alcanzar mayor impacto y penetración en el mercado, así como la estructura de costes para el presente plan.

3.1 CARTERA DE PRODUCTOS

Como se ha referido a lo largo del presente trabajo, la actividad económica de nuestra empresa se enfoca en exportar a España frutas no tradicionales, iniciando con maracuyá y pitahaya, de esta última en dos variedades, cuyas especificaciones para cada fruta se definen en la Tabla No. 6.

Producto Característica	Maracuyá (Passion Fruit)	Pitahaya roja (Dragon Fruit)	Pitahaya amarilla (Dragon Fruit)
Imagen			
Subpartida arancelaria	0810.90.10.00 Granadilla, maracuya y demás frutas de la pasión (Pasiflora SPP.)	0810.90.40.00 Pitahayas	0810.90.40.00 Pitahayas
Atributo	Forma del fruto: Ovalada – circular Longitud: 7.5-9.0 cm Diámetro: 7.5 - 8.5 cm Peso: >200 gr Color de la corteza: amarillo Color de la pulpa: amarillo Jugo: 33.0% Cáscara: 54.0% Semilla: 9.3% Brix: 13.8%	Forma del fruto: Ovalada con espinas por fuera. Diámetro: 7 -12 cm Peso: 200 -450 gr Color de la corteza: Rojo Color de la pulpa: blanca con semillas negras. Sabor: dulce Aroma: agradable Brix: fruta madura >12%	Forma del fruto: Ovalada con espinas por fuera. Diámetro: 7 -12 cm Peso: 200 -450 gr Color de la corteza: Amarillo Color de la pulpa: blanca con semillas negras. Sabor: dulce Aroma: agradable Brix: fruta madura >21%
Propiedades nutricionales y beneficios	Previenen el envejecimiento por los antioxidantes que contiene y fortalecen el sistema inmunológico. Contiene vitamina A y C; también fibra que mejora la salud intestinal. Aporta hierro al organismo y	Contiene vitaminas B y C, minerales y antioxidantes, hierro y fósforo. Posee gran cantidad de agua, proteína vegetal y fibra soluble. Destaca propiedades antiinflamatoria y antioxidante que retrasan el envejecimiento celular	Contiene vitaminas B y C; antioxidantes, hierro y fósforo. Posee gran cantidad de agua, proteína vegetal y fibra soluble. Destaca propiedades antiinflamatoria y antioxidante que retrasan el envejecimiento celular

	<p>disminuye la presión arterial y colesterol en la sangre.</p> <p>Ayuda a bajar de peso.</p> <p>Elimina células malignas del organismo y sustancias tóxicas.</p>	<p>gracias a la estimulación en la producción del colágeno.</p> <p>Controla la glucosa de la sangre previene enfermedades en los riñones como cálculos.</p> <p>Recomendada en el desarrollo de la salud ósea, especialmente huesos y dientes.</p>	<p>gracias a la estimulación en la producción del colágeno.</p> <p>Controla la glucosa de la sangre previene enfermedades en los riñones como cálculos.</p> <p>Recomendada en el desarrollo de la salud ósea, especialmente huesos y dientes.</p>
Branding	<p>El logotipo está representado por los colores rojo, verde, lila y amarillo.</p> 	<p>El logotipo está representado por los colores rojo, verde, lila y amarillo.</p> 	<p>El logotipo está representado por los colores rojo, verde, lila y amarillo.</p> 
Empaque	<p>Luego que la fruta ha sido lavada y clasificada para exportación será empacada en cajas de cartón de 45x36x24 cm, cada caja contendrá un promedio de 9 a 12 unidades y separados entre sí.</p>	<p>Luego que la fruta ha sido lavada y clasificada para exportación será empacada en cajas de cartón de 45x36x24 cm, cada caja contendrá un promedio de 9 a 12 unidades y separados entre sí.</p>	<p>Luego que la fruta ha sido lavada y clasificada para exportación será empacada en cajas de cartón de 45x36x24 cm, cada caja contendrá un promedio de 9 a 12 unidades y separados entre sí.</p>
Etiqueta	<p>La etiqueta debe contener indicaciones del peso neto, número de frutas por caja, categoría o calidad de las frutas, la temperatura de manejo y el país de origen.</p>	<p>La etiqueta debe contener indicaciones del peso neto, número de frutas por caja, categoría o calidad de las frutas, la temperatura de manejo y el país de origen.</p>	<p>La etiqueta debe contener indicaciones del peso neto, número de frutas por caja, categoría o calidad de las frutas, la temperatura de manejo y el país de origen.</p>

Tabla 6. Características de los productos

3.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Una vez definida la cartera de productos que componen nuestra oferta, fijaremos los precios de venta, agregando el 25% de margen o porcentaje de rentabilidad sobre el coste unitario total calculado en el Anexo A.

	Maracuyá	Pitahaya roja	Pitahaya amarilla
Costo unitario total por kilogramo	1,92 €	3,37 €	3,37 €
% de Rentabilidad	25%	25%	25%
PRECIO UNITARIO DE VENTA	2,40 €	4,21 €	4,21 €

Tabla 7. Precio de venta por producto

Bajo esta estrategia de fijación de precios, aseguramos que nuestros productos puedan ingresar en supermercados y autoservicios a precios competitivos, puesto que se encuentran muy por debajo del precio medio del mercado español.

Adicional, se debe resaltar que el costo de adquisición de las frutas frescas, esta sobre el precio fijado por las Asociaciones productoras para frutas con calidad de exportación, siendo 2 dólares por kilogramo de pitahaya y 0,60 centavos por kilogramo de maracuyá. De esta manera se fideliza y asegura la provisión de las frutas frescas por parte de los proveedores.

Tomando en cuenta que el margen de ganancia es elevado, se puede definir dos estrategias importantes: poder realizar ofertas y descuentos bajo determinadas condiciones, que de tal manera el precio disminuya sin afectar significativamente la ganancia y, definir planes de crédito a nuestros clientes, sin arriesgar la liquidez empresarial.

3.3 PREVISIONES DE VENTAS

Para determinar la previsión de ventas anuales se ha considerado las siguientes variables:

La primera en función de la producción media por cada hectárea cultivada en el país, siendo 11 toneladas en maracuyá y 4000 Kilogramos en pitahaya, por lo tanto, hay mayor facilidad de conseguir maracuyá que pitahaya.

La segunda se desprende del análisis realizado en el capítulo anterior, respecto al mercado potencial, público objetivo y competencia, donde se determinó que el consumo de frutas exóticas en nuestro mercado meta es de 113.975.022 kilogramos por año, una importante cifra de la cual podemos definir la siguiente proyección de ventas.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MARACUYÁ	Cantidad en Kg	120000	240000	360000
	Precio de venta	2,40 €	2,40 €	2,40 €
	Total Ventas	288.000,00 €	576.000,00 €	864.000,00 €
PITAHAYA ROJA	Cantidad en Kg	60000	120000	180000
	Precio de venta	4,21 €	4,21 €	4,21 €
	Total Ventas	252.600,00 €	505.200,00 €	757.800,00 €
PITAHAYA AMARILLA	Cantidad en Kg	60000	120000	180000
	Precio de venta	4,21 €	4,21 €	4,21 €
	Total Ventas	252.600,00 €	505.200,00 €	757.800,00 €
PREVISIÓN DE VENTAS ANUALES		793.200,00 €	1.586.400,00 €	2.379.600,00 €

Tabla 8. Previsión de ventas anuales

3.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Como punto de partida, la empresa exportará directamente las frutas no tradicionales a España y, para su distribución y comercialización en el mercado objetivo utilizará el canal indirecto, es decir, utilizando uno o más intermediarios dentro de los canales indirectos corto y largo de un tipo de exportación directa hasta llegar al consumidor extranjero final.

Tipo de Exportación	Tipo de Canal	Descripción
Directa	Directo	La venta es directa al consumidor final
	Indirecto - Canal corto	En este medio participa un intermediario hasta llegar al consumidor final
	Indirecto - Canal largo	Utiliza más de un intermediario, pueden ser mayoristas, agentes o minoristas.
Indirecta	Intermediarios	Agentes de compras internacional y/o Traders externos

Tabla 9. Canales de Distribución

Con el esquema anterior, la empresa tiene mayor control sobre el proceso de exportación y permite definir las siguientes estrategias:

- ✓ Realizar acuerdos comerciales con distribuidores que permitan introducir nuestros productos en el mercado de estudio.
- ✓ Asignar un agente comercial bajo comisión, que realice el acercamiento con supermercados y autoservicios de tal manera que pueda presentar muestras, entregar documentos e información de la cartera de productos que componen nuestra oferta y pueda gestionar órdenes de compra.
- ✓ Alcanzar posicionamiento en el mercado de frutas frescas, enfocados en la calidad y precio.
- ✓ La empresa contará con bajo stock de inventarios, los mismos que se ubicarán en una cámara de congelación-refrigerio, que garantice la permanente distribución hacia nuestro mercado objetivo y las frutas no pierdan la cadena de frío.
- ✓ Respecto al transporte y logística para distribuir el producto se contratará externamente el servicio de transporte para que el cliente sea atendido con oportunidad, calidad y eficiencia

3.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación para darse a conocer ante la demanda deben ser bastante agresivas, pues del estudio se desprende que al ser una empresa nueva no existe experiencia previa de consumidor con los productos o la marca. Por lo tanto, es necesario utilizar publicidad informativa, indicando los beneficios y valor de las frutas que componen la oferta.

La estrategia promocional será de empuje (push) “la compañía “impulsa” el producto hacia los distribuidores quienes, a su vez, lo “impulsan” hacia los consumidores.”(Kotler & Armstrong, 2017, p. 374). En este sentido, se desarrollará estrategias a través de los intermediarios que tendrán foco en medios offline y online.

Estrategias Offline

- ✓ Difusión impresa, como roll ups y flyers, que serán distribuidos en supermercados, autoservicios y en exposiciones.
- ✓ Intervención en ferias que promuevan el consumo de nuestras frutas, en donde se realice presentaciones de videos sobre el proceso de cultivo hasta su consumo, indicando los beneficios que aporta a la salud de los consumidores y su sabor exótico.
- ✓ Mantener relaciones comerciales personalizadas, desde la gerencia se realizará la comunicación con los clientes para la presentación de los productos.

Estrategias Online

- ✓ Diseño de una página web en inglés y español, la que refleje todos los aspectos importantes de la empresa, como información corporativa, productos con el detalle de características y sus beneficios, videos y relaciones con la comunidad.
- ✓ Presencia en las principales redes sociales a través de perfiles en Facebook, Instagram y Twitter, a través de las cuáles se puede compartir información actualizada, videos e imágenes de las ofertas, promociones y principales cambios empresariales que permiten fortalecer la relación con los clientes.
- ✓ A partir de la página web, crear una lista de suscriptores que facilite diseñar una campaña de e-mail marketing, para posteriormente remitir contenido relevante de la empresa e información de la cartera de productos con sus descuentos y ofertas.
- ✓ Alcanzar un buen posicionamiento de la página web y en buscadores de internet con estrategias de marketing digital SEO.

3.6 PRESUPUESTO DE MARKETING

Por consiguiente, en la Tabla No. 10 proyectamos el presupuesto de Marketing del negocio, diferenciando los costes relacionados con los productos, distribución y promoción.

ESTRATEGIA	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRODUCTO	Fruta Fresca – maracuyá	84.000,00 €	180.000,00 €	288.000,00 €
	Fruta Fresca - pitahaya roja	129.000,00 €	276.000,00 €	442.800,00 €
	Fruta Fresca - pitahaya amarilla	129.000,00 €	276.000,00 €	442.800,00 €
	Sellado térmico	2.400,00 €	4.800,00 €	7.200,00 €
	Embalaje (caja de cartón, bandeja y etiqueta)	16.800,00 €	33.600,00 €	50.400,00 €
	TOTAL	361.200,00 €	770.400,00 €	1.231.200,00 €
DISTRIBUCIÓN	Transporte	24.000,00 €	48.000,00 €	72.000,00 €
	Naviera	84.000,00 €	168.000,00 €	252.000,00 €
	TOTAL	108.000,00 €	216.000,00 €	324.000,00 €
PROMOCIÓN	Comisión por Ventas	12.000,00 €	24.000,00 €	36.000,00 €
	Gastos de Representación	14.400,00 €	15.120,00 €	15.876,00 €
	Publicidad Online	14.400,00 €	15.120,00 €	15.876,00 €
	Publicidad Offline	9.600,00 €	10.080,00 €	10.584,00 €
	TOTAL	50.400,00 €	64.320,00 €	78.336,00 €
TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING		519.600,00 €	1.050.720,00 €	1.633.536,00 €

Tabla 10. Presupuesto de Marketing

4 PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo diseñaremos el plan de operaciones a través de la definición de la localización, procesos relevantes, recursos, y, finalmente la estructura de costes de la empresa.

4.1 LOCALIZACIÓN

La empresa estará localizada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Calderón, sector Llano Grande, se plantea esta ubicación toda vez que, por la característica del negocio se requiere espacio necesario para adecuar el área de operaciones, donde se pueda gestionar la recepción, el lavado, la clasificación y empaquetado de las frutas.

Este sector al ser zona industrial y de grandes bodegas facilita la carga y descarga de las frutas frescas, además esta ubicación permite tener acceso a las principales vías y autopistas de la ciudad, facilitando la conexión con el resto de provincias desde dónde se realizarán las compras y hacia los puertos principales de Ecuador e incluso el aeropuerto de la capital.

Inicialmente la empresa efectuará sus operaciones en instalaciones alquiladas, el establecimiento en zona industrial facilita obtener los permisos municipales y la certificación sanitaria como centro de acopio por parte de Agrocalidad.

El sector permite conseguir instalaciones desde 200m² hasta 1000m², para las operaciones proyectadas por nuestra empresa, el espacio ideal es de aproximadamente 500m², que exceptuando el área de operaciones que integra la cámara de frío, se incluya al menos una oficina, baño, estacionamientos y área de carga y descarga.

4.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS RELEVANTES

4.2.1 Proceso de Compra

La importancia de este proceso radica en la correcta gestión de las adquisiciones y contrataciones que se realicen, donde se incluya el escogimiento y negociación con productores y empresas, desde la compra de frutas, adquisiciones de maquinarias, equipos e insumos, contratación de transporte interno y externo, arriendos y seguros.

De este proceso debemos resaltar las compras de frutas como pilar fundamental para el giro de negocio. Por lo tanto, se debe gestionar con eficiencia y direccionar esfuerzos que permitan optimizar recursos y obtener materia prima de calidad.

La compra de las frutas se realizará con pequeños productores de maracuyá y pitahaya de las tres regiones continentales del país. Además para precautelar la calidad de exportación y asegurar la compra-venta de las frutas por las partes, se requiere mantener acuerdos comerciales con los productores.

4.2.2 Operaciones

La actividad operacional inicia cuando las frutas llegan a la planta, donde se procede con la clasificación para garantizar la homogeneidad, el tamaño y la madurez, cabe mencionar que en el momento de la recolección de las frutas, estas no deben alcanzar la madurez total con la finalidad de preservar mayor tiempo hasta llegar al consumidor.

Las frutas luego de ser clasificadas, se someten a un escrupuloso proceso de lavado y enjuagado, seguido inmediatamente del secado y etiquetado con el logotipo de la empresa.

Luego de estos procesos, la fruta es empacada en cajas de cartón, separadas entre sí y de acuerdo al peso, cada caja puede contener de 9 a 12 unidades. En la caja constará información referente al peso, país de origen y número de unidades por caja.

Finalmente, es importante señalar que durante este proceso y el de almacenamiento, las frutas no deben estar expuestas a más de 7°C de temperatura mientras que la humedad recomendada varía en un rango de 80 al 90%, temperatura que asegura mantener la cadena de frío y por ende la calidad de exportación.

4.2.3 Logística

En esta sección explicaremos las actividades referentes a la logística interna, así como externa, dependiendo la fase en la que se encuentre el proceso.

La logística interna abarca desde la gestión con los proveedores para coordinar cronogramas de provisión de las frutas, el control de inventarios antes de producción y el despacho del cargamento hacia el puerto de Guayaquil.

Dentro de las principales actividades del proceso de logística externa ubicamos la gestión aduanera para el legal desembarque de la naviera y arribo al puerto del país de destino, en nuestro caso, Bilbao.

Además, incluye el servicio de transporte nacional y extranjero que coadyuve a la distribución de las frutas frescas en el mercado objetivo, el cual se realizará con operadores logísticos.

Desde esta perspectiva, con la finalidad de preservar la cadena de frío de las frutas hasta que sean distribuidas a los clientes, estas deben ser acopiadas en una nave industrial frigorífica que se alquilará para este fin.

4.2.4 Proceso de Venta

En España, nuestro mercado objetivo, se asignará un ejecutivo comercial quien presentará ofertas, cotizaciones, muestras y otra información relevante de la empresa y del catálogo de productos que ofertamos. Además, gestionará con los clientes las órdenes de compra y con las empresas del servicio de logística la entrega de los requerimientos.

Contar con un representante de la empresa en el país de destino, permitirá ingresar a nuevos clientes y estar más cerca de aquellos que nos han elegido, brindando una atención personalizada que permita obtener la mayor retroalimentación de las necesidades, sugerencias o molestias. Además, este representante con la ayuda de las estrategias diseñadas en el capítulo anterior puede impulsar las ventas.

Para la definición de los procesos más relevantes de la empresa, consideramos la cadena de valor de Michael Porter, referente a las actividades primarias y de soporte que generan valor a nuestra propuesta. En la Figura No. 12, podemos ver las actividades que ya hemos definido con más detalle en apartados anteriores o desarrollaremos en los siguientes capítulos.



Figura 12. Cadena de valor de Porter

4.3 RECURSOS NECESARIOS

Dentro de las operaciones empresariales, la definición de los recursos tanto materiales como humanos que la empresa necesita para su correcta gestión tiene trascendental importancia, sin importar que los bienes sean propios o en alquiler.

4.3.1 Recursos materiales

- ✓ Cámara de refrigerio-congelación: El plan de negocios contempla una cámara de frío en la planta ubicada de Llano Grande, donde se almacenará transitoriamente las frutas hasta que se realice el lavado, enjuagado, etiquetado y empaquetado, y; posteriormente, hasta que se realice el despacho del contenedor al puerto.
- ✓ Línea de lavado de fruta: Desde el primer año se dispondrá de una lavadora automática que permita reducir los tiempos de operación.
- ✓ Máquina de empaque al vacío: Este equipo se incorporará en el segundo año por el incremento estimado del volumen de operaciones, de tal forma que automatice y agilice el empaque de los productos.
- ✓ Etiquetadora industrial: A partir del segundo año se incorporará este equipo para automatizar el etiquetado en el proceso de empaque.
- ✓ Equipos informáticos: Estas tecnologías se integran por 4 computadores portátiles, un computador de escritorio y un equipo de impresión con escáner.
- ✓ Mobiliario: Inicialmente este activo estará compuesto por 4 módulos de trabajo con archivadores aéreos y sillas, una estantería y una mesa de reuniones con sillas para 8 personas.
- ✓ Nave industrial frigorífica: Estas instalaciones adecuadas para conservar el estado y cadena de frío de las frutas se ajustarán mediante alquiler cerca del puerto de Bilbao en España, de modo que permitan mantener y congelar las frutas frescas hasta su distribución. El establecimiento tendrá muelle de carga, zona de manipulación en seco y una pequeña oficina, superficie total aproximada de 500 m².

4.3.2 Recursos humanos

En este apartado realizaremos la descripción de perfiles y su denominación en la empresa del personal necesario para la puesta en marcha del plan de negocios, la misma que presentamos en la Tabla No. 11.

Cantidad	Denominación del Puesto	Instrucción Formal / Área de Conocimiento	Experiencia	Habilidades y Destrezas	Funciones / Responsabilidades
1	Gerente General	Tercer Nivel / *Administración de Empresas *Finanzas y Economía *Contabilidad y Auditoría *Comercio Exterior o afines	*Al menos 5 años en la dirección de empresas, proyectos o similares. *Planificación estratégica *Experiencia en comercio exterior y negociación internacional. *Liderazgo de equipos. *Conocimiento del sector agrícola (frutas exóticas)	*Liderazgo y proactividad *Facilidad de comunicación y negociación *Solución de problemas y conflictos. *Idioma inglés avanzado *Orientación a resultados	*Responsable legal de la compañía. *Planificación estratégica *Toma de decisiones *Responsable inmediato del departamento comercial.
1	Gerente Administrativo y Financiero	Tercer Nivel / *Contabilidad y Auditoría	Mínimo 3 años en funciones relacionadas. *Planificación Financiera *Conocimiento de la Normativa Legal vigente (contable, laboral, tributaria y societaria) *Presentación de informes a las instituciones de control. *Gestión de personal *Negociación con proveedores	*Manejo de sistemas y paquetes contables. *Ofimática avanzada *Toma de decisiones *Proactividad y comunicación	*Responsable de la elaboración de los informes contables, tributarios, societarios y laborales de la compañía. *Planificación Financiera. *Preparar reportes utilizados en la planificación de operaciones.
1	Jefe de Operaciones	Tercer Nivel / *Ingeniero Agrónomo *Ingeniero Industrial *Ingeniero en Alimentos o afines	Mínimo 3 años *Planificación de producción *Gestión de calidad *Dirección de proyectos *Manejo de procesos logísticos internos y externos *Comprensión de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional. *Negociación con proveedores	*Facilidad de comunicación y negociación. *Liderazgo *Enfoque en resultados *Proactividad	*Responsable de la planificación operacional y cumplimiento de las metas en los niveles de producción. *Gestión de certificaciones. *Negociación con proveedores. *Aplicación de normas de Seguridad industrial *Coordinación Logística
1	Ejecutivo Comercial	Tercer Nivel / *Comercio exterior *Administración de empresas o afines	*Al menos 3 años en el área de marketing y ventas. *Elaboración de proyecciones *Estudio de mercado. *Negociación con clientes. *Diseño de estrategias de publicidad y promoción. *Ventas y gestión posventa.	*Habilidades de comunicación *Negociación *Idioma inglés avanzado *Innovación y creatividad *Proactividad *Resolución de problemas *Enfoque en objetivos.	*Responsable de ventas y gestión posventa. *Proyección de ventas. *Estudio de mercado *Participación activa en las estrategias del Plan de Marketing. *Apertura de mercados

1	Asistente contable y administrativa	Cursando estudios superiores, técnico y/o tecnológico / *Administración de empresas *Contabilidad y auditoría *Economía *Finanzas *Comercio exterior o afines	Al menos 1 año en cargos similares. *Elaboración de registros contables *Conocimiento y aplicación de la Normativa legal vigente *Facturación y gestión de cobranza *Asistencia administrativa *Atención al público. *Gestión documental	*Manejo avanzado de Office *Manejo de paquetes y sistemas contables. *Proactividad *Enfoque en objetivos *Organización	*Asistencia Administrativa *Registros contables *Facturación y gestión de cobranzas *Pago a proveedores contables *Gestión documental *Atención al cliente
2	Operarios	Bachiller	Al menos 1 año en cargos similares. *Gestión de inventarios. *Participación en procesos operacionales *Trabajar en aplicación de normas de seguridad y salud ocupacional.	*Prácticas manuales en actividades iterativas. *Proactivo *Orientación a resultados	*Participa en el proceso productivo de lavado, enjuagado, etiquetado y empaquetado de las frutas. *Participa en la gestión de inventarios *Contribuye con la limpieza del puesto de trabajo *Acatar disposiciones respecto a seguridad industrial.
1	Supervisor Control de calidad (externo)	Tercer Nivel / *Ingeniero Agrónomo *Ingeniero en Alimentos *Ingeniero Industrial o afines	Mínimo 3 años en funciones de control de calidad *Tramitación de permisos y certificaciones fitosanitarias en el área de alimentos. *Implementación de normas ISO y OSHAS	*Facilidad de comunicación *Proactividad *Responsabilidad *Conocimiento de normas y sistemas de calidad	*Participación en el control de calidad de las frutas para exportación. *Elaboración de informes de controles. *Asesoría en la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Tabla 11. Perfil de puestos

4.3.3 Política de Recursos Humanos

Para finalizar el análisis de este apartado se dimensiona los siguientes lineamientos atinentes al personal y tomando como antecedente la importancia de éste en la empresa.

- ✓ Organizar programas de formación al personal que refuercen el conocimiento y las habilidades para ejecutar sus funciones en el puesto de trabajo.
- ✓ Diseño y socialización al equipo de trabajo el estatuto de la empresa conjuntamente con las normas pertinentes a salud y seguridad ocupacional.
- ✓ El proceso de selección del nuevo personal se realizará conforme el perfil de puestos diseñado y sueldo establecido, agregando un 5% en cada año respecto del inmediato anterior.

- ✓ La promoción del personal tomará en cuenta el desempeño y dedicación demostrados, así como el cumplimiento de objetivos. Siempre se priorizará al personal interno ante la creación de nuevos puestos.
- ✓ Con relación a aquellos empleados o trabajadores que no se encuentren bajo relación de dependencia, el pago se gestionará por servicios profesionales contra factura.
- ✓ El ejecutivo comercial que representará a la empresa en el extranjero contará con un estipendio fijo y adicional un variable correspondiente a las comisiones por ventas.
- ✓ Adaptar la jornada de trabajo de tal manera que los colaboradores puedan acceder a horarios de estudio que les permita continuar con su formación profesional.

4.4 ESTRUCTURA DE COSTES

Con la información recabada en este capítulo podemos estructurar los costos de operación de la siguiente manera:

CONCEPTO	DETALLE	INVERSIÓN			AMORTIZACIÓN			
		INICIAL	EN AÑOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
RECURSOS MATERIALES	Cámara de refrigerio-congelación	30.000,00 €	10	250,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	Línea de lavado de fruta	6.000,00 €	10	50,00 €	600,00 €	600,00 €	1.400,00 €	
	Máquina de empaque al vacío	- €	10	- €	- €	600,00 €	600,00 €	
	Etiquetadora industrial	- €	10	- €	- €	400,00 €	400,00 €	
	Equipos informáticos	5.400,00 €	3	150,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	
	Mobiliario	3.000,00 €	10	25,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	
	TOTAL AMORTIZACIÓN				475,00 €	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
	Alquiler Nave industrial frigorífica	- €	-	- €	24.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	
Arriendo Instalaciones	- €	-	- €	18.000,00 €	18.900,00 €	19.845,00 €		
CONCEPTO	DETALLE	SUELDO MENSUAL	BENEFICIOS DE LEY	SEGURIDAD SOCIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
RECURSOS HUMANOS	Gerente General	2.000,00 €	200,00 €	223,00 €	29.076,00 €	30.529,80 €	32.056,29 €	
	Gerente Administrativo y Financiero	2.000,00 €	200,00 €	223,00 €	29.076,00 €	30.529,80 €	32.056,29 €	
	Jefe de Operaciones	1.200,00 €	133,33 €	133,80 €	17.605,56 €	18.485,84 €	19.410,13 €	
	Operarios (2 personas)	1.000,00 €	116,67 €	111,50 €	14.738,04 €	15.474,94 €	16.248,69 €	
	Ejecutivo Comercial	1.500,00 €	158,33 €	167,25 €	21.906,96 €	23.002,31 €	24.152,42 €	
	Asistente Contable y Administrativa	600,00 €	83,33 €	66,90 €	9.002,76 €	9.452,90 €	9.925,54 €	
	TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		8.300,00 €	891,66 €	925,45 €	121.405,32 €	127.475,59 €	133.849,37 €
	Servicios Profesionales - Control de calidad	- €	- €	- €	4.800,00 €	9.600,00 €	14.400,00 €	
TOTAL ESTRUCTURA DE COSTES					173.905,32 €	204.675,59 €	217.594,37 €	

Tabla 12. Estructura de Costes

5 PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

Como punto de partida para desarrollar este capítulo, describiremos las habilidades de los socios que componen el equipo directivo, posteriormente, la forma jurídica de la empresa y, al final, la filosofía organizacional y organigrama estructural.

5.1 MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO

El equipo directivo se encuentra integrado por el Gerente General y Gerente Administrativo y Financiero, quienes tendrán las siguientes habilidades y competencias.

Partiendo del objetivo de llegar al mercado objetivo y contar de manera permanente con proveedores de las variedades de frutas a exportar, las habilidades y competencias primordiales del equipo directivo de la empresa deben estar encaminadas al liderazgo, planificación, comunicación y negociación; y, la toma de decisiones.

De esta manera, a través de un liderazgo democrático podemos involucrar a cada colaborador en las decisiones que les corresponde, motivando la contribución permanente del personal, que como hemos aludido son el pilar esencial del crecimiento de la organización.

Adicional, la planificación permite garantizar un eficaz manejo de los procesos y la gestión pertinente de los clientes. Lo que viene alineado con las habilidades de comunicación y negociación que facilitan llegar a nuestros interesados.

Finalmente, cualquier disposición tomada por parte de los directivos obedecerá lo referido en la filosofía organizacional, norma legal vigente y del análisis e información de nuestros colaboradores.

5.2 FORMA JURÍDICA

Para el presente proyecto se analiza constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada, Cía. Ltda., misma que se integra de mínimo 2 socios y máximo 15. La Superintendencia de Compañías y Valores de Ecuador permite realizar el registro presencial o en línea.

Las aportaciones del capital social del negocio, se integrará por participaciones iguales de dos socios, es decir, 50% de aporte individual y, al ser una Compañía de Responsabilidad Limitada los socios responderán hasta el monto de su participación.

En aplicación de la normativa tributaria vigente del país, respecto a las inversiones productivas nuevas señaladas en el artículo 9.1, literal a, de la Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador, la empresa se beneficiará de la exoneración de pago del porcentaje correspondiente al Impuesto a la Renta durante cinco años, desde que produzcan ingresos atribuibles a la inversión, por encontrarse ubicada fuera de la jurisdicción urbana del Cantón Quito y en los sectores económicos prioritarios (H. Congreso Nacional, 2011).

5.3 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

5.3.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la exportación de frutas no tradicionales que promueve el cultivo de sectores estratégicos en las regiones del país y facilitamos que productos con altos estándares de calidad lleguen a mercados internacionales.

5.3.2 Visión

Alcanzar en el 2024 reconocimiento en el mercado internacional por la confianza y credibilidad de nuestros clientes respecto a la calidad de productos que ofertamos y compromiso social con la comunidad y productores que integran las alianzas estratégicas.

5.3.3 Valores

Los valores que coadyuvarán a cimentar la empresa y que perdure en el tiempo son: responsabilidad laboral, comunicación honesta y oportuna, integridad y humildad.

5.4 ORGANIGRAMA

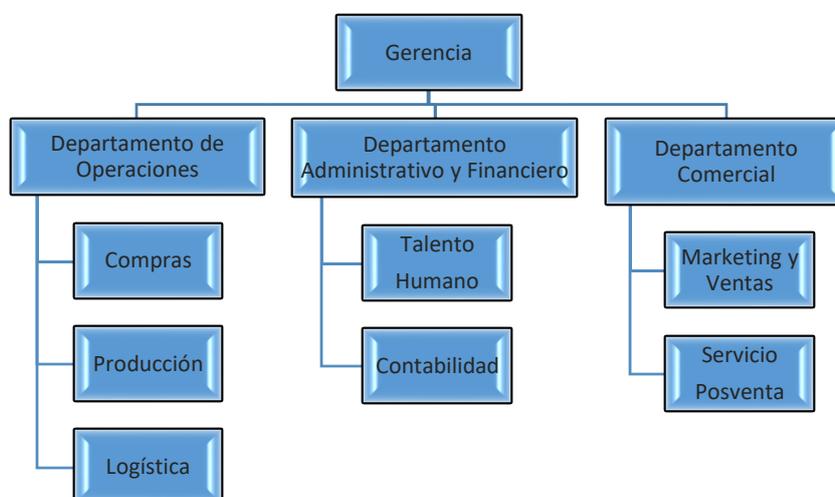


Figura 13. Organigrama Empresarial

6 PLAN FINANCIERO

Posterior al estudio realizado en los capítulos precedentes, en el presente diseñaremos el Plan Financiero a partir de la inversión inicial y financiamiento, los ingresos y egresos del proyecto, elaboración de los estados previsionales y su posterior análisis económico y financiero.

El análisis se realizará con ratios relacionados al balance, punto de equilibrio, rentabilidad y finalmente la viabilidad del negocio a través del VAN y la TIR, en diferentes escenarios.

6.1 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIAL

Para poner en marcha el plan de negocios, sus dos socios aportarán 39.000,00 euros, valor que representa el 30% de la inversión inicial del costo del proyecto, contribución que se realizará en partes iguales. La diferencia correspondiente al 70% se financiará con una Institución Financiera a través de un préstamo por el valor de 91.000,00 euros, monto que constituirá principalmente el capital de trabajo de la empresa.

En el Anexo B, Tabla No. 14, presentamos la conformación de la estructura de activos corrientes y no corrientes que constituyen la inversión inicial. Además, las futuras inversiones en maquinaria para el año dos, correspondiente a una máquina de empaque al vacío y una etiquetadora industrial y, en el año tres la inversión en una línea de lavado de frutas adicional.

En la Tabla No. 15, detallamos el cálculo de la dotación de amortización de los activos fijos y su amortización acumulada en los tres años, definiendo como tiempo de vida útil, 10 años para maquinaria y equipo de larga duración y mobiliario; mientras que para equipos informáticas

En la Tabla No. 16, señalamos que el préstamo bancario se pagará en tres años, por ser destinado a capital de trabajo y las cuotas serán pagaderas anualmente. La tasa referencial de interés corresponde a la tasa activa efectiva para el segmento productivo PYMES, publicada por el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2020).

Finalmente, en la Tabla No. 17 presentamos el análisis del préstamo bancario, así como los gastos financieros por concepto de intereses y el valor a devolver durante los tres años. Con la finalidad de que en los primeros meses de trabajo la empresa pueda garantizar un sano flujo de efectivo en la tesorería el préstamo se pagará en cuotas anuales.

6.2 INGRESOS Y GASTOS

La situación del mercado siempre que se haya analizado de manera objetiva permite pronosticar los ingresos en función de las ventas dentro de un escenario realista, así también poder considerar la producción nacional y las frutas no tradicionales que integran la oferta.

En la Tabla No. 18, proyectamos el volumen de exportación por año y fruta; siendo un contenedor mensual en el primer año, dos en el segundo y tres en el tercer año.

Como política de crédito se establece 30 días para clientes, los mismos que serán compensados con el plazo para el pago a proveedores y así cuidar la liquidez de la empresa.

En la Tabla No. 19 presentamos las adquisiciones y contrataciones que permiten a la empresa desarrolle sus funciones con normalidad, ahí detallamos aquellos gastos que dependen directamente del nivel de producción. Con relación al coste de las frutas, se estima que para el segundo y tercer año exista un aumento del 7% y con esto fidelizar a nuestros proveedores y conseguir nuevos.

Para compensar la cuenta clientes y proveedores se precisa negociar un crédito de 30 días.

En la Tabla No. 20 presentamos los gastos fijos relacionados al personal, integrado por sueldos y salarios, beneficios de ley y seguridad social, los cuales se proyectarán con un incremento del 5% del rubro del personal.

En alquileres podemos encontrar el coste de la nave industrial frigorífica, valor que se incrementará en proporción directa al volumen de ventas y la cantidad requerida como inventario mínimo de seguridad. Además, en este detalle también se encuentra el gasto correspondiente al arriendo de las instalaciones donde opera la empresa, valor que se estima un crecimiento del 5% para los años dos y tres.

Dentro del detalle de otros gastos, podemos encontrar aquellos referentes a servicios básicos, material de oficina, indumentaria del personal, gastos de representación, publicidad, mantenimiento y seguros.

A estos gastos, se debe considerar el gasto de mantenimiento que se incurrirá desde el segundo año, mientras que los demás rubros tendrán un crecimiento del 5%.

Estos gastos al ser fijos permiten que en los años de mayor producción y ventas, la empresa alcance un incremento en su beneficio.

6.3 ESTADOS PREVISIONALES

Con la información recabada en los apartados precedentes, elaboramos los balances previsionales, de los cuales podemos extraer el siguiente análisis.

6.3.1 Estado de Resultados

La cuenta de resultados presenta un importante crecimiento en los tres años sujetos a evaluación debido al crecimiento de las ventas utilizando los mismos costes fijos. Esto genera un mejor margen de contribución y a la vez permite cubrir estos costes sin inconvenientes.

Como hemos señalado, tanto la localización como la actividad del negocio al momento de la creación de la empresa permiten obtener beneficios fiscales respecto al pago de impuesto a la renta, por ese motivo en el Estado de Resultados no se presenta su cálculo. Sin embargo, se debe considerar la participación a trabajadores correspondiente al 15% en cumplimiento del artículo 97 del Código de Trabajo de Ecuador (Ministerio de Trabajo, 2012).

Respecto a la reserva legal para compañías de responsabilidad limitada, la Ley de Compañías establece en su artículo 109, realizar la reserva del 5% de las utilidades liquidas (Comision & Codificacion, 2020).

En la Tabla No. 21, podemos evidenciar la cuenta de resultados con los cálculos señalados.

6.3.2 Tesorería

La evolución de la cuenta tesorería al final de cada año se evidencia en la Tabla No. 22 y Figura No. 14, donde se muestra un importante crecimiento desde del primer año.

Para este proyecto el indicador de tesorería en los tres años representa el 2,88 - 3,70 - 4,98. Por lo tanto, se entiende que la empresa tiene capacidad de generar fondos y cumplir con las obligaciones sin buscar financiamiento externo en el corto plazo y permite que la dirección de la empresa decida si reinvertir el excedente de efectivo para obtener mayor beneficio.

6.3.3 Balance Previsional

Refleja el escenario económico y financiero del negocio al finalizar el ejercicio contable, en la Tabla No. 23 observamos el crecimiento de los activos fijos, clientes y tesorería; mientras que el pasivo no corriente, derivado del préstamo bancario se termina, quedando como la principal obligación la cuenta de proveedores. Además, es preciso indicar que la empresa optará como política para los tres primeros años no repartir dividendos a los socios.

6.4 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Este análisis lo presentamos a partir del cálculo de ratios de la Tabla No. 24, realizada en base a los estados financieros del apartado anterior; además con las herramientas financieras de VAN y TIR podemos evaluar la factibilidad del proyecto.

6.4.1 Liquidez

Del análisis efectuado a la ratio de liquidez en los tres años, evidenciamos valores superiores a 1,5. Este indicador se consigue con las escrupulosas políticas de crédito planteadas, siempre enfocadas en equilibrar los activos disponibles con los pasivos a corto plazo; determinando una sana posición financiera en torno al efectivo de la empresa.

6.4.2 Solvencia

La evolución de la solvencia de la empresa es significativa si comparamos la razón alcanzada durante la inversión inicial y el primer año con la ratio del segundo y tercer año, donde la empresa supera ampliamente el límite aceptable lo que significa que sus activos pueden hacer frente a sus obligaciones corrientes y no corrientes; y de esta manera el plan de negocio permanezca y crezca en el transcurso del tiempo.

6.4.3 Endeudamiento

Bajo la tesis que el préstamo bancario financia la inversión inicial y se paga en los primeros tres años da como resultado una ratio de endeudamiento que supera el límite máximo establecido. Durante el año dos y tres, el resultado reduce significativamente respecto al valor aceptable, debido a que el préstamo bancario disminuye y la empresa empieza a utilizar apalancamiento operativo para las actividades operativas del negocio en lugar del apalancamiento financiero.

6.4.4 Fondo de Maniobra

La empresa presenta un elevado fondo de maniobra, valor que ha evolucionado desde la inversión inicial y durante los tres años evaluados. Este indicador combinado con las ratios de liquidez y solvencia previamente analizadas, muestran que a partir del año dos existe un volumen elevado de recursos que se encuentran ociosos, lo que pueden originar a la empresa pérdida de rentabilidad por la falta de inversión.

6.4.5 Rentabilidad Económica (ROI)

Este indicador nos permite analizar el valor que la inversión realizada al proyecto es capaz de devolver a través de resultados a los accionistas. Esta ratio, presenta porcentajes que van desde el 16,72%, 63,45% y 56,22% durante los años uno, dos y tres respectivamente. Siendo los porcentajes de rendimiento financiero que los socios pueden alcanzar de la inversión total realizada.

6.4.6 Rentabilidad Financiera (ROE)

Inicialmente este indicador representa el 26,66% de rendimiento, este porcentaje incrementa significativamente para el año dos y tres, donde alcanzó valores de 78,19% y 58,40%. Con relación al resultado del primer año se puede explicar que es menor en cuanto el capital de trabajo se financia con deuda ajena, la misma que alcanza un 70% de la inversión total. Sin embargo, conforme disminuye la deuda el resultado cambia ya que el beneficio de los años siguientes proviene de los fondos propios y no del apalancamiento financiero.

Esta ratio mide la capacidad del negocio para retribuir a los socios por los fondos invertidos.

6.4.7 Evaluación del VAN y TIR

A efecto de determinar estas fórmulas financieras en la Tabla No. 25 tomando como datos los flujos de caja esperados y retorno esperado por los inversionistas se presentan los cálculos para determinar si es viable el proyecto, el costo de oportunidad para los cálculos se consideró el 20%.

El VAN del proyecto es un valor positivo de 247.475,42 euros, resultado que determina la factibilidad del proyecto, tomando como punto de análisis los flujos de caja esperados.

Respecto a la TIR, se obtiene el resultado del 53%, porcentaje superior al exigido por los inversionistas, lo que asegura un significativo retorno para los socios y asegura la viabilidad del proyecto desde la perspectiva de rentabilidad.

6.5 ESCENARIO OPTIMISTA

En un buen escenario podemos considerar un incremento del 5% en el precio de venta, esto en función de la calidad y competitividad de los precios fijados. Este aumento merece el siguiente análisis en función de los cálculos presentados en el Anexo C.

Respecto a la cuenta de resultados observamos un crecimiento importante, impactando directamente en la tesorería de la empresa, donde el disponible generado en los años dos y tres aumenta. Además, la ratio de liquidez y solvencia también muestran crecimiento, lo que significa que la empresa puede asumir sus obligaciones sin mayor problema, aunque también implica mayor cantidad de recursos sin generar beneficios.

En cuanto a la ratio de ROI y ROE, también presentan un porcentaje mayor al referencial, haciendo del proyecto una buena opción para invertir.

Finalmente, en términos de VAN la empresa obtiene 370.115,83 euros y la TIR del 76%; valores significativamente superiores a los determinados en el escenario realista.

6.6 ESCENARIO PESIMISTA

En un supuesto escenario donde la estrategia comercial de la competencia sea reducir el precio de venta de sus productos, a efecto de ser más competitivos podemos plantear un 5% menos en nuestros precios, como se muestra en el Anexo D y que analizamos a continuación.

La cuenta de resultados en el primer año presenta una pérdida de 15.724,22, lo que afecta directamente a la tesorería de la empresa y compromete la liquidez necesaria para responder a las obligaciones en el corto plazo. Por lo tanto, la empresa debe cuidar que el disponible durante los dos primeros años cubra las obligaciones con terceros, debido a que la ratio de endeudamiento no alcanza el límite mínimo referencial.

Respecto a la rentabilidad esperada por los socios, en términos de ROI y ROE, en el primer año se evidencia valores negativos que incluso ponen en riesgo la liquidez de la empresa, aun cuando la cuenta de tesorería presente saldo positivo es importante considerar alternativas para enfrentar las consecuencias de este escenario.

Pese a la reducción del precio de venta en el porcentaje señalado aún puede considerarse el proyecto viable en términos de VAN y TIR, puesto que el primero sigue siendo positivo y la TIR es superior a la mínima exigida por los socios.

En este escenario, el año uno es el directamente afectado en términos económicos y financieros, ya que es donde se realiza las inversiones más fuertes y el préstamo bancario aún no se ha devengado en su totalidad. Por lo tanto, es preciso diseñar propuestas que permitan reducir el impacto negativo de este escenario.

7 CONCLUSIONES

- ✓ El cultivo de frutas no tradicionales en Ecuador así como las exportaciones han alcanzado un significativo crecimiento, el cual podemos evidenciar en la balanza comercial del país lo que ha permitido impulsar el sector agrícola y generar fuentes de empleo. La creación de una empresa exportadora de esta variedad de frutas cuyo enfoque radica en pequeños productores como sus proveedores, facilita que esta producción pueda acceder a mercados internacionales donde los precios son más competitivos.
- ✓ De la matriz DAFO, resultado del análisis estratégico con la utilización de herramientas como las cinco fuerzas de Porter y PESTEL, hemos resaltado la importancia que tiene la competencia en este sector, toda vez que estas empresas llevan años en el mercado, tiempo en el que han alcanzado alianzas con potenciales clientes. Por lo tanto, poniendo foco en las fortalezas y oportunidades hemos definido un modelo de negocio que permita consolidar a la empresa en el tiempo.
- ✓ El Plan de Marketing se ha diseñado a partir del análisis de la situación del mercado, donde hemos distinguido estrategias que permiten a la empresa posicionarse en este nicho de mercado. La principal ventaja competitiva consiste en mantener precios bajos con calidad respecto a nuestra competencia en el mercado objetivo, lo que además permite establecer políticas de descuentos y ofertas para nuestros clientes.
- ✓ Respecto a las operaciones y logística de la empresa, es importante resaltar las compras como pilar fundamental del éxito del proyecto, y es en donde se debe focalizar esfuerzos para que los proveedores se identifiquen con la visión de la empresa, que deriva en la oportunidad y calidad de las frutas que se reciben. Además, considerando la importancia en mejorar las operaciones, desde el segundo año que se prevé la oferta incremente, también se reforzará los procesos de empaque y etiquetado a través de equipos que reduzcan tiempos e incrementen la productividad que se resume en ahorro de recursos.

- ✓ La forma jurídica de constitución empresarial se establece como compañía limitada y su domicilio será ubicado en el perímetro rural de la ciudad de Quito, la segunda consideración permite obtener beneficios fiscales, como es el caso de la exoneración de impuesto a la renta en los primeros cinco años, por pertenecer a un sector de actividades estratégicas estipulado en la normativa tributaria vigente de Ecuador. De este apartado también se puede concluir que los valores de la filosofía organizacional se han diseñado enfocados en el equipo de trabajo, quienes con su esfuerzo materializan la razón de creación de la empresa y contribuyen con la visión en el tiempo.

- ✓ Finalmente, respecto de la apreciación realizada a los estados financieros de la empresa y del análisis al VAN y TIR, se desprenden las siguientes perspectivas.

Los resultados de los indicadores están sobre la media referencial, salvo las ratios de solvencia y endeudamiento que en el primer año no alcanzaron el mínimo establecido, esto resultado se origina por el préstamo bancario que financia la mayor parte de la inversión inicial y se paga anualmente en los tres primeros años. Sin embargo, indicadores como liquidez y fondo de maniobra presentan una evolución importante, asegurando que las necesidades operativas de fondos sean cubiertas por la empresa, en efecto la propuesta de negocio se concluye que es factible.

Además, de la evaluación realizada con el VAN y TIR, la viabilidad del proyecto se ratifica, pues los resultados plasmados en el capítulo anterior superan las tasas de interés dadas en el sector financiero y la requerida por los socios. Esto garantiza un incremento del beneficio frente a activos y sobre la inversión realizada por parte de los inversores.

8 LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

Con la finalidad de precautelar la correcta ejecución del plan de negocios y una vez desarrolladas las conclusiones del mismo, debemos analizar las limitaciones, principales amenazas y alternativas que puedan presentarse y como gestionarlas.

8.1 LIMITACIONES

- ✓ Lograr posesionar la empresa y su marca en el mercado español, considerando que las frutas frescas no son tradicionales en el mercado objetivo y la empresa es nueva.
- ✓ Acceder a instrumentos financieros con bajo costo, de tal manera que garanticemos siempre la liquidez de la empresa y las tasas de interés no sean elevadas.
- ✓ Lograr acuerdos con proveedores que nos permitan acceder a la materia prima de calidad y a su vez los pagos puedan ser negociados de tal manera que beneficie a las dos partes y la liquidez no se vea afectada.
- ✓ Bajo crecimiento de las ventas (menor al estimado) ocasionaría que los costos fijos sean cargados en mayor valor a los productos finales, así reduciendo el margen de contribución esperado.

8.2 PRINCIPALES AMENAZAS

- ✓ Inestabilidad política del país por los comicios del 2021, donde se elegirá el nuevo presidente de la república, lo que ocasiona incertidumbre respecto del nuevo plan y modelo de gobierno.
- ✓ Crisis económica derivada de la pandemia causada por el Covid-19, originado una alta incertidumbre respecto a los consumidores y sus prioridades; así como, los procedimientos rigurosos enfocados en protocolos de bioseguridad para exportar.
- ✓ La amplia experiencia de las empresas que forman parte de la competencia, aunque su mercado principal se encuentra en otros países de la Unión Europea, Hong Kong y Norteamérica, se puede considerar una amenaza al ingresar o potenciar las exportaciones en el mercado español.
- ✓ Un mercado de divisas con fuertes apreciaciones y/o depreciaciones en las monedas que se utilizarán en las operaciones normales del negocio (dólar y euro).

8.3 ALTERNATIVAS

Los efectos negativos de las limitaciones y amenazas en la ejecución del proyecto, podemos contrarrestar estableciendo las siguientes alternativas:

- ✓ Negociar acuerdos comerciales mediante un Joint Venture con empresas del mercado de estudio, para llegar con mayor presencia a consumidores de este mercado.
- ✓ Mantener una línea de crédito aprobada, de tal manera que la empresa asegure contar con liquidez para continuar con las operaciones empresariales normales.
- ✓ Ampliar la lista de proveedores y suscribir alianzas que aseguren la provisión de las frutas frescas bajo las especificaciones definidas para cada variedad y las condiciones de compra, especialmente respecto a políticas de pago a proveedores; para de esta manera equilibrar el flujo de caja y no desfinanciar el negocio.
- ✓ Para poder incrementar las ventas en función de la planificación realizada, podemos reducir los costos o lanzar promociones y descuentos que no disminuyan el precio más allá del escenario pesimista proyectado, de tal manera que no se arriesgue la sana liquidez pese a que en el primer periodo el proyecto pudiera registrar pérdidas.
- ✓ Crear una orientación hacia la innovación permanente por parte del equipo de trabajo y de la empresa, por consiguiente evitar generar resistencia a la adaptación a nuevas tendencias y políticas de modo que se reduzca el impacto frente a importantes decisiones o cambios que puedan presentarse.
- ✓ Implementar procedimientos alineados a buenas prácticas respecto a calidad como seguridad industrial, con esto poder garantizar que nuestra oferta cumpla con todos los estándares exigidos en mercados extranjeros y se precautele la integridad de nuestros colaboradores.
- ✓ Orientar la propuesta de valor a factores diferenciadores de tal forma que la principal aceptación de nuestros clientes no sea sólo en función del precio sino también de la calidad y el servicio brindado.
- ✓ Para contrarrestar los efectos negativos del tipo de cambio que pueden surgir durante las transacciones internacionales, es factible mantener un contrato de seguro de cambio que coadyuve a reducir el riesgo frente a una fuerte apreciación o depreciación de las divisas involucradas.

9 REFERENCIAS

- Almellones, J. (2018, September 16). Frutas exóticas que se cultivan en Málaga y dónde comprarlas. *Diario Sur*. <https://www.diariosur.es/economia/agroalimentacion/frutas-exoticas-cultivan-20180913095250-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Información Estadística Mensual No. 2016 - Febrero 2020*. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario*. <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bic Galicia. (2010). Como realizar un estudio de mercado. *BIC GALICIA*, 75. http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/3RealizarEstudodeMercado_cas.pdf
- Comision, L. A., & Codificacion, D. E. L. Y. (2020). *Ley de compañías. Libro I*, 1–142. http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/DocumentVisualizer/FullDocumentVisualizerPDF.aspx?id=MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS
- Datosmacro.com. (n.d.). *País Vasco - Población*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/pais-vasco>
- El Productor. (2014). *Ecuador y su oferta de frutas no tradicionales*. <https://elproductor.com/ecuador-y-su-oferta-de-frutas-no-tradicionales/>
- H. Congreso Nacional. (2011). Ley de Régimen Tributario Interno. *Registro Oficial Suplemento 463, 478, 79*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad (agrupación de países)*. <https://www.ine.es/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Pearson (ed.)).
- Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2018). Informe del Consumo Alimentario en España 2018. *Gobierno de España*, 538. <https://doi.org/10.1002/chin.200343156>
-

Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2019). *Cifras del sector de Frutas y Hortaliza*. 13. https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/cifras_del_sectorfyh_tcm30-502367.pdf

Ministerio de Trabajo. (2012). Código del Trabajo. *Boletín de La Oficina General Del Trabajo*, I(2), 159.
http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/DocumentVisualizer/FullDocumentVisualizerPDF.aspx?id=LABORAL-CODIGO_DEL_TRABAJO

PRO ECUADOR. (2019). *Monitoreo de Exportaciones*.
<https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>

Qcom.es. (2015, December). Andalucía, líder en frutas tropicales. *Qcom.Es*.
http://www.qcom.es/mango/diciembre-2015/andalucia--lider-en-frutas-tropicales_28927_2825_31832_0_1_in.html

Trade Helpdesk. (n.d.). *Requisitos sanitarios y fitosanitarios*.
<https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (n.d.). *Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea*. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

10 ANEXOS

ANEXO A: ANÁLISIS DE COSTO UNITARIO POR PRODUCTO

DETALLE	Maracuyá	Pitahaya Roja	Pitahaya Amarilla
Fruta fresca	0,70 €	2,15 €	2,15 €
Sellado térmico	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Embalaje (caja de cartón, bandeja y etiqueta)	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Servicios Profesionales - Control de calidad	0,02 €	0,02 €	0,02 €
Transporte	0,10 €	0,10 €	0,10 €
Naviera	0,35 €	0,35 €	0,35 €
Trámites aduaneros	0,08 €	0,08 €	0,08 €
Comisión por Ventas	0,05 €	0,05 €	0,05 €
Costo variable unitario	1,38 €	2,83 €	2,83 €
Alquiler de nave industrial frigorífica	2.000,00 €		
Arriendo	1.500,00 €		
Amortización	475,00 €		
Servicios Básicos	200,00 €		
Teléfono e Internet	150,00 €		
Sueldos y Salarios	8.300,00 €		
Beneficios de Ley	725,00 €		
Seguridad Social	925,45 €		
Publicidad	2.000,00 €		
Gastos de Oficina	75,00 €		
Indumentaria personal	75,00 €		
Gastos de Representación	1.200,00 €		
Seguros	4.000,00 €		
Costo fijo total	21.625,45 €		
Costo fijo unitario (por kilogramo)	0,54 €	0,54 €	0,54 €
COSTO TOTAL UNITARIO	1,92 €	3,37 €	3,37 €

Tabla 13. Cálculo para determinar el costo unitario por producto

ANEXO B: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

INVERSIÓN INICIAL						
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VIDA ÚTIL	% DE AMORTIZACIÓN
ACTIVO NO CORRIENTE (A)						
Maquinaria	36.000,00 €		10.000,00 €	8.000,00 €	10	10%
Mobiliario	3.000,00 €				10	10%
Equipos informáticos	5.400,00 €				3	33,33%
TOTAL NO CORRIENTE	44.400,00 €	- €	10.000,00 €	8.000,00 €		
ACTIVO CORRIENTE (B)						
Existencias iniciales	- €					
Tesorería (Caja, Bancos)	85.600,00 €					
TOTAL CORRIENTE	85.600,00 €	- €	- €	- €		
TOTAL INVERSIÓN (A+B)	130.000,00 €	- €	10.000,00 €	8.000,00 €		

Tabla 14. Inversión Inicial

CÁLCULO DE LA AMORTIZACIÓN				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinaria	36.000,00 €	36.000,00 €	46.000,00 €	54.000,00 €
Mobiliario	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Equipos informáticos	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
TOTAL	44.400,00 €	44.400,00 €	54.400,00 €	62.400,00 €
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinaria		3.600,00 €	4.600,00 €	5.400,00 €
Mobiliario		300,00 €	300,00 €	300,00 €
Equipos informáticos		1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
TOTAL		5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Maquinaria		3.600,00 €	8.200,00 €	13.600,00 €
Mobiliario		300,00 €	600,00 €	900,00 €
Equipos informáticos		1.800,00 €	3.600,00 €	5.400,00 €
TOTAL		5.700,00 €	12.400,00 €	19.900,00 €

Tabla 15. Cálculo de la Amortización

		EXPORTADORA DE FRUTAS NO TRADICIONALES			
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS		39.000,00 €			
PRESTAMOS		91.000,00 €			
Condiciones	Tipo de interés	10,79%			
	Años	3,00 €			
TOTAL FINANCIACIÓN		130.000,00 €	- €	- €	- €
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	130.000,00 €	- €	10.000,00 €	8.000,00 €
	FINANCIACIÓN	130.000,00 €	- €	- €	- €

Tabla 16. Detalle de la Financiación

CÁLCULOS DE GASTOS FINANCIEROS				
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Préstamos año0	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
Préstamos año1		- €	NUM!	NUM!
Préstamos año2			- €	NUM!
Préstamos año3				- €
Préstamos año4				
Préstamos año5				
TOTAL Préstamos	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Préstamos año0		9.818,90 €	6.875,00 €	3.613,46 €
Préstamos año1			NUM!	
Préstamos año2				NUM!
Préstamos año3				
Préstamos año4				
TOTAL Préstamos	- €	9.818,90 €	6.875,00 €	3.613,46 €
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Préstamos año0		27.283,56 €	30.227,45 €	33.488,99 €
Préstamos año1			#!	
Préstamos año2				!
Préstamos año3				
Préstamos año4				
TOTAL Préstamos	- €	27.283,56 €	30.227,45 €	33.488,99 €

Tabla 17. Cálculo de Gastos Financieros

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MARACUYÁ	Kilogramos	120000	240000	360000
	Precio	2,40 €	2,40 €	2,40 €
	Ingresos	288.000,00 €	576.000,00 €	864.000,00 €
PITAHAYA ROJA	Kilogramos	60000	120000	180000
	Precio	4,21 €	4,21 €	4,21 €
	Ingresos	252.600,00 €	505.200,00 €	757.800,00 €
PITAHAYA AMARILLA	Kilogramos	60000	120000	180000
	Precio	4,21 €	4,21 €	4,21 €
	Ingresos	252.600,00 €	505.200,00 €	757.800,00 €
TOTAL INGRESOS		793.200,00 €	1.586.400,00 €	2.379.600,00 €
Periodo medio de cobro (días)		30		
Crédito a clientes		65.194,52 €	130.389,04 €	195.583,56 €

Tabla 18. Determinación de Ventas e Ingresos

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FRUTA FRESCA MARACUYÁ	kilogramo	120000	240000	360000
	precio	0,70 €	0,75 €	0,80 €
	costes	84.000,00 €	180.000,00 €	288.000,00 €
FRUTA FRESCA PITAHAYA ROJA	kilogramo	60000	120000	180000
	precio	2,15 €	2,30 €	2,46 €
	costes	129.000,00 €	276.000,00 €	442.800,00 €
FRUTA FRESCA PITAHAYA AMARILLA	kilogramo	60000	120000	180000
	precio	2,15 €	2,30 €	2,46 €
	costes	129.000,00 €	276.000,00 €	442.800,00 €
SELLADO TÉRMICO	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,01 €	0,01 €	0,01 €
	costes	2.400,00 €	4.800,00 €	7.200,00 €
EMBALAJE (CAJA DE CARTÓN, BANDEJA Y ETIQUETA)	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,07 €	0,07 €	0,07 €
	costes	16.800,00 €	33.600,00 €	50.400,00 €
SERVICIOS PROFESIONALES - CONTROL DE CALIDAD	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,02 €	0,02 €	0,02 €
	costes	4.800,00 €	9.600,00 €	14.400,00 €
TRANSPORTE	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,10 €	0,10 €	0,10 €
	costes	24.000,00 €	48.000,00 €	72.000,00 €
NAVIERA	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,35 €	0,35 €	0,35 €
	costes	84.000,00 €	168.000,00 €	252.000,00 €
TRÁMITES ADUANEROS	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,08 €	0,08 €	0,08 €
	costes	19.200,00 €	38.400,00 €	57.600,00 €
COMISIÓN POR VENTAS	kilogramo	240000	480000	720000
	precio	0,05 €	0,05 €	0,05 €
	costes	12.000,00 €	24.000,00 €	36.000,00 €
TOTAL COSTES		505.200,00 €	1.058.400,00 €	1.663.200,00 €
Incremento anual costo fruta fresca		7%		
Crédito de proveedores (días)		30		
Crédito de proveedores		41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €

Tabla 19. Definición de Compras y Contrataciones

GASTOS DE PERSONAL, ALQUILER Y OTROS GASTOS				
	DATOS MENSUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PERSONAL				
Sueldos y Salarios	8.300,00 €	99.600,00 €	104.580,00 €	109.809,00 €
Subida media anual en %	5,00%			
Beneficios de Ley	891,66 €	10.699,92 €	11.234,92 €	11.796,66 €
% coste Seguridad Social	11,15%	11.105,40 €	11.660,67 €	12.243,70 €
Total gastos de personal		121.405,32 €	127.475,59 €	133.849,37 €
ALQUILER				
Alquiler de nave industrial frigorífica		24.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Alquiler año 1	2.000,00 €			
Alquiler año 2	3.500,00 €			
Alquiler año 3	3.500,00 €			
Arriendo Instalaciones	1.500,00 €	18.000,00 €	18.900,00 €	19.845,00 €
Subida media anual en %	5%			
OTROS GASTOS				
Servicios Básicos	200,00 €	2.400,00 €	2.520,00 €	2.646,00 €
Teléfono e Internet	150,00 €	1.800,00 €	1.890,00 €	1.984,50 €
Material de Oficina	75,00 €	900,00 €	945,00 €	992,25 €
Indumentaria personal	75,00 €	900,00 €	945,00 €	992,25 €
Gastos de Representación	1.200,00 €	14.400,00 €	15.120,00 €	15.876,00 €
Publicidad	2.000,00 €	24.000,00 €	25.200,00 €	26.460,00 €
Mantenimiento	400,00 €	- €	4.800,00 €	5.040,00 €
Seguros	4.000,00 €	48.000,00 €	50.400,00 €	52.920,00 €
Subida media anual en %	5,00%			
TOTAL OTROS GASTOS		92.400,00 €	101.820,00 €	106.911,00 €
TOTAL GASTOS		255.805,32 €	290.195,59 €	302.605,37 €

Tabla 20. Gastos de personal, alquiler y otros gastos

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	793.200,00 €	1.586.400,00 €	2.379.600,00 €
Costo de Ventas	505.200,00 €	1.058.400,00 €	1.663.200,00 €
Margen	288.000,00 €	528.000,00 €	716.400,00 €
Gastos de personal	121.405,32 €	127.475,59 €	133.849,37 €
Alquileres	42.000,00 €	60.900,00 €	61.845,00 €
Otros gastos	92.400,00 €	101.820,00 €	106.911,00 €
EBITDA	32.194,68 €	237.804,41 €	413.794,63 €
Amortizaciones	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
EBIT	26.494,68 €	231.104,41 €	406.294,63 €
Gastos financieros	9.818,90 €	6.875,00 €	3.613,46 €
BAI	16.675,78 €	224.229,41 €	402.681,17 €
Participación Trabajadores 15%	2.501,37 €	33.634,41 €	60.402,18 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €
Resultado	14.174,41 €	190.595,00 €	342.279,00 €
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS			
DIVIDENDO	- €	- €	- €
RESERVA LEGAL 5%	708,72 €	9.529,75 €	17.113,95 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	13.465,69 €	181.065,25 €	325.165,05 €

Tabla 21. Estado de Resultados

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	85.600,00 €	54.519,62 €	191.861,14 €
+ Beneficio	14.174,41 €	190.595,00 €	342.279,00 €
+ Amortizaciones	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
+ Prestamos obtenidos	- €	- €	- €
+ Ampliaciones de capital	- €	- €	- €
+ Crédito de proveedores	41.523,29 €	45.468,49 €	49.709,59 €
- Crédito a clientes	65.194,52 €	65.194,52 €	65.194,52 €
- Dividendos	- €	- €	- €
- Devoluciones de préstamos	27.283,56 €	30.227,45 €	33.488,99 €
- Inversiones	- €	10.000,00 €	8.000,00 €
- Existencias	- €	- €	- €
Saldo final	54.519,62 €	191.861,14 €	484.666,22 €

Tabla 22. Tesorería



Figura 14. Situación de la Tesorería al final de cada año

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	44.400,00 €	44.400,00 €	54.400,00 €	62.400,00 €
Amortizaciones	- €	5.700,00 €	12.400,00 €	19.900,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	44.400,00 €	38.700,00 €	42.000,00 €	42.500,00 €
Existencias	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	65.194,52 €	130.389,04 €	195.583,56 €
Tesorería	85.600,00 €	54.519,62 €	191.861,14 €	484.666,22 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.600,00 €	119.714,15 €	322.250,19 €	680.249,78 €
TOTAL ACTIVO	130.000,00 €	158.414,15 €	364.250,19 €	722.749,78 €
PASIVO				
Prestamos	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
TOTAL NO CORRIENTE	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
Proveedores	- €	41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €
TOTAL CORRIENTE	- €	41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €
Reservas	- €	708,72 €	10.238,47 €	27.352,42 €
Resultados del Ejercicio	- €	13.465,69 €	194.530,94 €	519.695,99 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	130.000,00 €	158.414,15 €	364.250,19 €	722.749,78 €

Tabla 23. Balance Previsional

ANEXO C: ESCENARIO OPTIMISTA

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	825.600,00 €	1.651.200,00 €	2.476.800,00 €
Costo de Ventas	505.200,00 €	1.058.400,00 €	1.663.200,00 €
Margen	320.400,00 €	592.800,00 €	813.600,00 €
Gastos de personal	121.405,32 €	127.475,59 €	133.849,37 €
Alquileres	42.000,00 €	60.900,00 €	61.845,00 €
Otros gastos	92.400,00 €	101.820,00 €	106.911,00 €
EBITDA	64.594,68 €	302.604,41 €	510.994,63 €
Amortizaciones	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
EBIT	58.894,68 €	295.904,41 €	503.494,63 €
Gastos financieros	9.818,90 €	6.875,00 €	3.613,46 €
BAI	49.075,78 €	289.029,41 €	499.881,17 €
Participación Trabajadores 15%	7.361,37 €	43.354,41 €	74.982,18 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €
Resultado	41.714,41 €	245.675,00 €	424.899,00 €
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS			
DIVIDENDO	- €	- €	- €
RESERVA LEGAL 5%	2.085,72 €	12.283,75 €	21.244,95 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	39.628,69 €	233.391,25 €	403.654,05 €

Tabla 26. Estado de Resultados escenario optimista

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	85.600,00 €	79.396,61 €	269.155,12 €
+ Beneficio	41.714,41 €	245.675,00 €	424.899,00 €
+ Amortizaciones	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
+ Prestamos obtenidos	- €	- €	- €
+ Ampliaciones de capital	- €	- €	- €
+ Crédito de proveedores	41.523,29 €	45.468,49 €	49.709,59 €
- Crédito a clientes	67.857,53 €	67.857,53 €	67.857,53 €
- Dividendos	- €	- €	- €
- Devoluciones de préstamos	27.283,56 €	30.227,45 €	33.488,99 €
- Inversiones	- €	10.000,00 €	8.000,00 €
- Existencias	- €	- €	- €
Saldo final	79.396,61 €	269.155,12 €	641.917,17 €

Tabla 27. Tesorería escenario optimista

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	44.400,00 €	44.400,00 €	54.400,00 €	62.400,00 €
Amortizaciones	- €	5.700,00 €	12.400,00 €	19.900,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	44.400,00 €	38.700,00 €	42.000,00 €	42.500,00 €
Existencias	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	67.857,53 €	135.715,07 €	203.572,60 €
Tesorería	85.600,00 €	79.396,61 €	269.155,12 €	641.917,17 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.600,00 €	147.254,15 €	404.870,19 €	845.489,78 €
TOTAL ACTIVO	130.000,00 €	185.954,15 €	446.870,19 €	887.989,78 €
PASIVO				
Prestamos	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
TOTAL NO CORRIENTE	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
Proveedores		41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €
TOTAL CORRIENTE	- €	41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €
Reservas		2.085,72 €	14.369,47 €	35.614,42 €
Resultados del Ejercicio		39.628,69 €	273.019,94 €	676.673,99 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	130.000,00 €	185.954,15 €	446.870,19 €	887.989,78 €

Tabla 28. Balance previsional escenario optimista

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
EBIT (BAII)		58.894,68 €	295.904,41 €	503.494,63 €
-Impuesto sobre sociedades		- €	- €	- €
EBIT después de sociedades		58.894,68 €	295.904,41 €	503.494,63 €
+Amortizaciones		5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
TOTAL FONDOS GENERADOS		64.594,68 €	302.604,41 €	510.994,63 €
Inversión en Activos Fijos	44.400,00 €	44.400,00 €	54.400,00 €	62.400,00 €
Inversión en NOF	- €	26.334,25 €	48.723,29 €	66.871,23 €
Variación AF		- €	10.000,00 €	8.000,00 €
Variación NOF		26.334,25 €	22.389,04 €	18.147,95 €
FC DE CAJA LIBRE	- 130.000,00 €	38.260,43 €	270.215,37 €	484.846,69 €
FLUJOS DESCONTADOS	- 130.000,00 €	31.883,69 €	187.649,56 €	280.582,57 €
FLUJO DE FONDOS NETOS				500.115,83 €
VAN				370.115,83 €
TIR				76%
TASA DE DESCUENTO (Ke)	20%			

Tabla 29. Evaluación VAN y TIR escenario optimista

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE					
Fondo de maniobra	85.600,00	105.730,86	317.878,40	708.788,41	>0.00
Tesorería	85.600,00	79.396,61	269.155,12	641.917,17	>0,00
Ratio de Tesorería		3,55	4,65	6,18	>0,50
Ratio de Liquidez		3,55	4,65	6,18	>1,50
Ratio de Solvencia	1,43	1,77	3,71	6,50	>1,50
Ratio de Endeudamiento	2,33	1,30	0,37	0,18	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas (V)		825.600,00	1.651.200,00	2.476.800,00	
Costes variables (C)		505.200,00	1.058.400,00	1.663.200,00	
Margen (M)		320.400,00	592.800,00	813.600,00	>CF
% Margen s/ventas		39%	36%	33%	
Costes fijos (CF)		255.805,32	290.195,59	302.605,37	<M
Umbral Rentabilidad		659.153,78	808.318,07	921.205,71	<V
RENTABILIDAD					
Económica					
Rotación		4,44	3,70	2,79	>0
Margen		0,07	0,18	0,20	>0
Financiera					
Apalancamiento		1,92	1,34	1,17	>=1
Efecto fiscal		0,85	0,85	0,85	
ROI		31,67%	66,22%	56,70%	>0
ROE en %		51,68%	75,27%	56,56%	>0

Tabla 30. Análisis económico financiero escenario optimista

ANEXO D: ESCENARIO PESIMISTA

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	760.800,00 €	1.521.600,00 €	2.282.400,00 €
Costo de Ventas	505.200,00 €	1.058.400,00 €	1.663.200,00 €
Margen	255.600,00 €	463.200,00 €	619.200,00 €
Gastos de personal	121.405,32 €	127.475,59 €	133.849,37 €
Alquileres	42.000,00 €	60.900,00 €	61.845,00 €
Otros gastos	92.400,00 €	101.820,00 €	106.911,00 €
EBITDA	- 205,32 €	173.004,41 €	316.594,63 €
Amortizaciones	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
EBIT	- 5.905,32 €	166.304,41 €	309.094,63 €
Gastos financieros	9.818,90 €	6.875,00 €	3.613,46 €
BAI	- 15.724,22 €	159.429,41 €	305.481,17 €
Participación Trabajadores 15%	- €	23.914,41 €	45.822,18 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €
Resultado	- 15.724,22 €	135.515,00 €	259.659,00 €
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS			
DIVIDENDO	- €	- €	- €
RESERVA LEGAL 5%	- €	6.775,75 €	12.982,95 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 15.724,22 €	128.739,25 €	246.676,05 €

Tabla 31. Estado de Resultados escenario pesimista

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	85.600,00 €	27.284,01 €	112.208,54 €
+ Beneficio	- 15.724,22 €	135.515,00 €	259.659,00 €
+ Amortizaciones	5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
+ Prestamos obtenidos	- €	- €	- €
+ Ampliaciones de capital	- €	- €	- €
+ Crédito de proveedores	41.523,29 €	45.468,49 €	49.709,59 €
- Crédito a clientes	62.531,51 €	62.531,51 €	62.531,51 €
- Dividendos	- €	- €	- €
- Devoluciones de préstamos	27.283,56 €	30.227,45 €	33.488,99 €
- Inversiones	- €	10.000,00 €	8.000,00 €
- Existencias	- €	- €	- €
Saldo final	27.284,01 €	112.208,54 €	325.056,62 €

Tabla 32. Tesorería escenario pesimista

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	44.400,00 €	44.400,00 €	54.400,00 €	62.400,00 €
Amortizaciones	- €	5.700,00 €	12.400,00 €	19.900,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	44.400,00 €	38.700,00 €	42.000,00 €	42.500,00 €
Existencias	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	62.531,51 €	125.063,01 €	187.594,52 €
Tesorería	85.600,00 €	27.284,01 €	112.208,54 €	325.056,62 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	85.600,00 €	89.815,51 €	237.271,55 €	512.651,14 €
TOTAL ACTIVO	130.000,00 €	128.515,51 €	279.271,55 €	555.151,14 €
PASIVO				
Prestamos	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
TOTAL NO CORRIENTE	91.000,00 €	63.716,44 €	33.488,99 €	- €
Proveedores		41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €
TOTAL CORRIENTE	- €	41.523,29 €	86.991,78 €	136.701,37 €
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €
Reservas		- €	6.775,75 €	19.758,70 €
Resultados del Ejercicio		- 15.724,22 €	113.015,03 €	359.691,07 €
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	130.000,00 €	128.515,51 €	279.271,55 €	555.151,14 €

Tabla 33. Balance previsional escenario pesimista

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
EBIT (BAIL)		- 5.905,32 €	166.304,41 €	309.094,63 €
-Impuesto sobre sociedades		- €	- €	- €
EBIT después de sociedades		- 5.905,32 €	166.304,41 €	309.094,63 €
+Amortizaciones		5.700,00 €	6.700,00 €	7.500,00 €
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL FONDOS GENERADOS		- 205,32 €	173.004,41 €	316.594,63 €
Inversión en Activos Fijos	44.400,00 €	44.400,00 €	54.400,00 €	62.400,00 €
Inversión en NOF	- €	21.008,22 €	38.071,23 €	50.893,15 €
Variación AF		- €	10.000,00 €	8.000,00 €
Variación NOF		21.008,22 €	17.063,01 €	12.821,92 €
FC DE CAJA LIBRE	- 130.000,00 €	- 21.213,54 €	145.941,40 €	295.772,72 €
FLUJOS DESCONTADOS	- 130.000,00 €	- 17.677,95 €	101.348,19 €	171.164,77 €
FLUJO DE FONDOS NETOS				254.835,01 €
VAN				124.835,01 €
TIR				28%
TASA DE DESCUENTO (Ke)	20%			

Tabla 34. Evaluación VAN y TIR escenario pesimista

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE					
Fondo de maniobra	85.600,00	48.292,22	150.279,77	375.949,77	>0.00
Tesorería	85.600,00	27.284,01	112.208,54	325.056,62	>0,00
Ratio de Tesorería		2,16	2,73	3,75	>0,50
Ratio de Liquidez		2,16	2,73	3,75	>1,50
Ratio de Solvencia	1,43	1,22	2,32	4,06	>1,50
Ratio de Endeudamiento	2,33	4,52	0,76	0,33	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO					
Ventas (V)		760.800,00	1.521.600,00	2.282.400,00	
Costes variables (C)		505.200,00	1.058.400,00	1.663.200,00	
Margen (M)		255.600,00	463.200,00	619.200,00	>CF
% Margen s/ventas		34%	30%	27%	
Costes fijos (CF)		255.805,32	290.195,59	302.605,37	<M
Umbral Rentabilidad		761.411,14	953.284,98	1.115.417,45	<V
RENTABILIDAD					
Económica					
Rotación		5,92	5,45	4,11	>0
Margen		-0,01	0,11	0,14	>0
Financiera					
Apalancamiento		14,70	1,69	1,31	>=1
Efecto fiscal		1,00	0,85	0,85	
ROI		-4,60%	59,55%	55,68%	>0
ROE en %		-67,56%	85,34%	62,05%	>0

Tabla 35. Análisis económico financiero escenario pesimista