

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas exóticas

Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Quito – Ecuador

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

ERNESTO WLADIMIR GUEVARA VILLACIS

2007-09-14

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas exóticas

Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Tutor: Ec. Susana Chu

Quito – Ecuador

2007

ABSTRACTO

El presente proyecto, se ha elaborado con el objeto de crear una empresa exportadora de frutas exóticas, la que se encontrará ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, para tener un correcto desenvolvimiento; la exportadora ha visto al Noroccidente de Quito como punto de aprovisionamiento de las frutas en especial de la pitajaya, la misma que se exportará al principio como fruto sin procesar, para luego ser industrializado y de esta manera se pueda acceder a un mayor número de personas, se ha escogido al Noroccidente, porque tiene un alto potencial productivo y esta cerca a la ciudad de Quito y a su aeropuerto, la fruta será exportada al MERCOSUR en especial a los países de Argentina y Chile.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo va dirigido con expresión de gratitud al Sr. Ing. Salvador Guevara L. por la colaboración prestada para el desarrollo de este proyecto.

A la Srta. Ec. Susana Chu tutora de este proyecto, por su invaluable ayuda para el desarrollo de esta investigación.

El trabajo va dirigido con expresión de gratitud para mis distinguidos maestros que con nobleza y entusiasmo pusieron su apostolado en mis manos.

A la universidad, porque de sus aulas llevo los mas gratos recuerdos que nunca olvidare.

DEDICATORIA

A Dios, fuente suprema de toda sabiduría, camino de luz, existencia, verdad y amor, logro en mí, iluminar el camino a seguir con valentía, dedicación y fe, para así llegar a culminar la meta que me propuse.

A mis padres, que por su afán y sacrificio, fue posible la culminación de esta etapa profesional, que me han capacitado para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

En especial a mi hijo Gadiel Guevara, que es fuente de inspiración para poder realizar todas las metas y sueños que me he trazado en el presente y en el futuro al que le dedico todo lo realizado por mi y por el tiempo que no he podido pasar con él.

A mis hermanos, que compartieron amorosamente mis alegrías y mis penas, que me han estimulado en esta labor de dedicación y fortaleza, para así llegar a culminar esta etapa tan importante en mi vida, porque de ellos he aprendido que la felicidad esta en la forma de culminar las metas.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I		
PARTE I		
	Introducción	10
1	Análisis Situacional	11
1.1.	Análisis del Macroambiente	11
1.1.1.	Entorno Económico	11
1.1.2.	Entorno Social	16
1.1.3.	Entorno Político	17
1.1.4.	Entorno Internacional	18
1.1.5.	Entorno Cultural	19
1.1.6.	Resumen factores FORD	19
PARTE II		
1.2.	Análisis del Microambiente	20
1.2.1.	Competencia	20
1.2.1.1.	Competidores Actuales	21
1.2.1.2.	Barreras de Entrada	23
1.2.1.3.	Poder de negociación de los proveedores	23
1.2.1.3.1.	Análisis de los costos de recolección, empaque y distribución de la fruta desde la finca hasta el lugar donde estará ubicada la exportadora	25
1.2.1.4.	Poder de negociación de los clientes	27
1.2.1.4.1.	Análisis de los costos de empaque y distribución de la pitajaya hasta el lugar de destino	28
1.2.1.5.	Productos sustitutos	30
1.2.1.6.	Rivalidad competitiva	30
1.2.1.6.1.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	31
1.3.	Análisis del Capítulo	32
CAPÍTULO II		
2	Análisis de la viabilidad comercial de las frutas exóticas en los países que están conformando el MERCOSUR	33
2.1.	Mercado potencial	33
2.2.	Demanda potencial	33
2.3.	Proceso de segmentación	34
2.3.1.	Definición del tipo de mercado	35
2.3.2.	Identificación de las variables de segmentación	36
2.3.3.	Preselección de las variables de segmentación	37
2.3.4.	Establecimiento de las categorías de las variables	39
2.3.5.	Denominación de segmentos	40
2.4.	Análisis del Capítulo	40
CAPÍTULO III		
3	Formación y legalización de la exportadora	41
3.1.	La Empresa	41
3.1.1.	Antecedentes	41
3.1.2.	Proceso Administrativo	41
3.1.2.1.	Planificación	41
3.1.2.1.1.	Misión	41
3.1.2.1.2.	Visión	41
3.1.2.1.3.	Problema	42
3.1.2.1.4.	Objetivo general	42
3.1.2.1.5.	Metas	42
3.1.2.1.6.	Planificación estratégica para la exportadora	43
3.1.2.1.7.	Estrategias generales	45

3.1.2.1.8.	Estrategias organizacionales	46
3.1.2.1.9.	Políticas	46
3.1.2.1.10	Planeación de recursos	47
3.1.2.1.11.	Planeación de presupuestos	50
3.1.2.2.	Organización	50
3.1.2.2.1.	Cuatro piedras angulares	50
3.1.2.2.1.1.	División del trabajo	50
3.1.2.2.1.2.	Departamentalización	51
3.1.2.2.1.3.	Jerarquía	52
3.1.2.2.1.4.	Coordinación	52
3.1.2.2.2.	Organigramas	53
3.1.2.2.2.1.	Organigrama horizontal	53
3.1.2.2.2.2.	Organigrama de funciones	54
3.1.2.3.	Dirección	55
3.1.2.3.1.	Liderazgo	55
3.1.2.3.2.	Comunicación	56
3.1.2.4.	Control	56
3.1.2.4.1.	Pasos del proceso de control	56
3.1.2.5.	Sistemas de información gerencial	57
3.1.2.5.1.	Intranets en la exportadora	57
3.1.2.5.2.	Ventajas competitivas en la aplicación de los SIG	59
3.1.2.6.	Legalización de la empresa	59
3.1.2.6.1.	Nombre de la empresa	59
3.1.2.6.2.	Descripción de la empresa	59
3.1.2.6.3.	Constitución legal de la exportadora	59
3.2.	Análisis del Capítulo	60

CAPÍTULO IV

4	Administración Estratégica	61
4.1.	Introducción	61
4.2.	Planeación estratégica	62
4.3.	Las 5 "P" de la estrategia	63
4.3.1.	Producto	63
4.3.2.	Precio	65
4.3.2.1.	Métodos de fijación de precios	65
4.3.3.	Plaza o distribución	69
4.3.4.	Promoción	69
4.3.5.	Relaciones públicas	71
4.4.	Formulación de la estrategia	71
4.4.1.	Misión	71
4.4.2.	Visión	71
4.4.3.	Objetivos	72
4.4.4.	Diagnóstico	72
4.4.4.1.	Diagnóstico FODA	72
4.4.4.2.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	74
4.4.4.3	Matriz de crecimiento participación	75
4.5.	Análisis del Capítulo	77

CAPÍTULO V

5	Planificación de resultados esperados	78
5.1.	Introducción	78
5.1.4.	Proyección de ingresos y egresos	79
5.2.	Flujo de caja proyectado	80
5.3.	Balance general	81
5.3.1.	Análisis vertical	82
5.3.2.	Balance inicial	83
5.3.3.	Índices financieros	84

5.3.4.	Análisis de Sensibilidad	85
5.4.	Estrategias financieras	86
5.5.	Presupuesto de marketing	87
5.6.	Análisis del capítulo	88
CAPÍTULO V		
6	Conclusiones y Recomendaciones	89
6.1.	Conclusiones	89
6.2.	Recomendaciones	90

PARTES FINALES

Bibliografía

Anexos

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico	1.1.	Variación del PIB
Gráfico	1.2.	Tasa de inflación acumulada – Sector agroindustrial
Gráfico	1.3.	Tasa de interés referencial
Gráfico	1.4.	Volumen de exportación en toneladas
Gráfico	1.5.	Empresas exportadoras según su tamaño
Gráfico	1.6.	Competidores actuales
Gráfico	1.7.	Costos de recolección, calificación, empaque por año
Gráfico	1.8.	Grado de apertura 2006
Gráfico	1.9.	Destino de exportaciones de jugos y concentrados de frutas en el 2006
Gráfico	1.10.	Productos sustitutos en toneladas
Gráfico	2.1.	Demanda potencial segmentado por edad
Gráfico	3.1.	Planeación estratégica.
Gráfico	3.2.	Planeación y organización de la exportadora
Gráfico	3.3.	Tres enfoques para los métodos de coordinación efectiva
Gráfico	3.4.	Organigrama Estructural
Gráfico	3.5.	Organización de funciones
Gráfico	4.1.	Modelo de implementación estratégica

LISTADO DE CUADROS

Cuadro	1.1.	Exportación de frutas valor FOB
Cuadro	1.2.	Balanza Comercial
Cuadro	1.3.	Tasas de interés vigentes
Cuadro	1.4.	Deuda externa
Cuadro	1.5.	Relación de ocupación por tipo de actividad y desempleo
Cuadro	1.6.	Resumen factor FORD
Cuadro	1.7.	Porcentaje de participación de fruta fresca en el mundo Porcentaje individual de exportación sobre el calor total de exportación no
Cuadro	1.8.	petrolera
Cuadro	1.9.	Estimación de oferta ecuatoriana de pitajaya
Cuadro	1.10.	Productores de pitajaya por tonelada año
Cuadro	1.11.	Cálculo del precio por kilogramo del producto
Cuadro	1.12.	Costo anual productor – exportadora
Cuadro	1.13.	Precios importación Europa, Argentina
Cuadro	1.14.	Cálculo del precio real del kilogramo del producto
Cuadro	1.15.	Cálculo del costo del kilogramo del producto
Cuadro	1.16.	Aplicación de la matriz de perfil competitivo (MPC)
Cuadro	2.1.	Población, PEA y balanza comercial de Chile y Argentina con el Ecuador
Cuadro	2.2.	Segmentación del PEA por edad
Cuadro	2.3.	Mercado potencial, demanda potencial y PEA por edad
Cuadro	2.4.	Evaluación de las variables de segmentación
Cuadro	2.5.	Calificación de las variables
Cuadro	2.6.	Denominación de segmentos
Cuadro	3.1.	Planeación de recursos materiales

Cuadro	3.2.	Planeación de recursos técnicos
Cuadro	3.3.	Planeación del presupuesto
Cuadro	4.1.	Producto
Cuadro	4.2.	Precio
Cuadro	4.3.	Plaza
Cuadro	4.4.	Promoción
Cuadro	4.5.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)
Cuadro	4.6.	Matriz de Crecimiento-Participación
Cuadro	5.1.	Distribución de ventas de pitajaya
Cuadro	5.2.	Cálculo del valor de compra y venta
Cuadro	5.3.	Cálculo del costo de exportación
Cuadro	5.4.	Flujo de caja proyectado
Cuadro	5.5.	Balance General
Cuadro	5.6.	Análisis vertical
Cuadro	5.7.	Balance Inicial
Cuadro	5.8.	Índices financieros
Cuadro	5.9.	Presupuesto de marketing

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1	Estados asociados al MERCOSUR
ANEXO 2	Estructura institucional
ANEXO 3	Exportaciones y balanza comercial Ecuador con el MERCOSUR
ANEXO 4	VAN y TIR

INTRODUCCION

El presente texto, se elaboró con la finalidad de crear una empresa exportadora de frutas exóticas, la misma que estará dirigida a incentivar la comercialización e industrialización de la pitajaya; la exportación se iniciará con la fruta sin procesar. Para lo cual, se realizará un estudio de mercado, en el que se identifique la demanda potencial que tendrá el producto en el MERCOSUR² sin descuidar la producción interna de la misma, para aumentar la producción de la fruta, se busca dar alternativas de industrialización, y de esta manera se mejorará las exportaciones de la misma, esto se realizará para dar valor agregado al producto y que los agricultores tengan un mejor margen de rentabilidad, lo que conllevará a que se incremente el área cultivable y se satisfaga la demanda de las frutas en los países que se exportará.

Por ello, el Ecuador es uno de los pocos países del mundo que cuenta con muchos pisos climáticos y una gran variedad de frutas exóticas que son poco conocidas y no son comercializadas en los mercados tanto interno como externo, las mismas que con un plan de comercialización tendrían una mayor acogida en los distintos mercados a los que accedería la exportadora, ya sea por su textura, color y sabor, además; por que tiene una alta concentración de nutrientes que previenen enfermedades, por ello; la exportadora ha visto en esta fruta, una oportunidad para entrar en nuevos mercados y con un excelente producto.

Para poder conseguirlo, el proyecto estará sustentado en un exhaustivo análisis financiero, el mismo que nos permitirá tener un claro conocimiento del costo que demandará la introducción de un producto nuevo en un mercado nuevo.

1. Son miembros del MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, signatarios del Tratado de Asunción y del Protocolo de Ouro Preto.

Chile y Bolivia son miembros asociados.

Chile formalizó su adhesión al MERCOSUR en 25 de junio de 1996, durante la X Reunión de Cumbre del MERCOSUR, en San Luis, Argentina, a través de la suscripción del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR-Chile.

CAPITULO I

1. ANALISIS SITUACIONAL

1.1. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

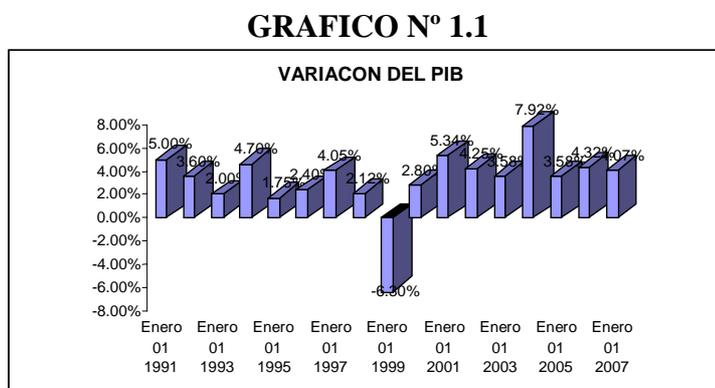
Las políticas monetarias y fiscales afectan significativamente a las decisiones globales que deben tomar las empresas ya sea en cuestión de precio, producción interna, empleo y la comercialización internacional. Para ello se han identificado las variables macroeconómicas que pueden afectar a las decisiones y son:

- Entorno Económico
- Entorno Social
- Entorno Político
- Entorno Internacional
- Entorno Cultural

1.1.1. ENTORNO ECONOMICO

El diagnóstico económico constituye la base sobre la cual se apoya un buen pronóstico, que permitirá la toma de decisiones sobre los recursos con que cuenta la exportadora y cuyos factores son:

a) Producto Interno Bruto (PIB).-



Fuente: http://www.prochile.cl/documentos/pdf/ecuador_estudio_2005.pdf

En el grafico N° 1.1, se tiene como año base a 1991, en dicho año se ubico el PIB en 5%, desde ese año en adelante, a tendido a la baja hasta llegar a 1999 a – 6.30%, siendo el más bajo de la historia republicana, esto se dio por la situación económico - político que atravesaba el país; a partir de ese año, el PIB comienza a tener un incremento llegando a 7.92% al 2004, luego tiene un decremento de 4.07% para enero del 2007, este porcentaje sigue tendiendo a la baja por la difícil situación política y la cercanía de la elección para la redacción de una nueva constitución que regirá en el país.

b) Balanza Comercial:

CUADRO N° 1.1. Exportación de Frutas Valor FOB (en miles de dólares)

FRUTAS DE EXPORTACION	
ANO	VALOR FOB (USD)
1999	974.351,97
2000	843.551,86
2001	892.436,37
2002	1.008.422,41
2003	1.150.461,90
2004	1.185.360,00
2005	585.982,95

Elaborado: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el cuadro N° 1.1, se tiene el total de exportación de las frutas, que para los años 2002 hasta el 2005 el valor se ha mantenido estable y el volumen de exportado fue de USD 1.008.422,41 y USD 1.185.360,00 respectivamente, pero en el 2005 desciende drásticamente hasta llegar a colocarse en USD 585.982,95, este descenso se dio por la inestabilidad política que se tuvo en determinado año, lo que produjo la caída del gobierno del Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa que se vio reflejada en la economía del país.

CUADRO N° 1.2. Balanza Comercial del Ecuador con los países de América Latina

PAIS	EXPORTACION		IMPORTACION		SALDO
	Miles de dolares FOB	% s/t ALADI	Miles de dolares CIF	% s/t ALADI	
<u>Enero - julio 2007</u>					
Argentina	265,000	3	60,000	7	205,000
Bolivia	5,200	0	9,900	0	-4,700
Brasil	19,400	2	366,400	14	-347,000
Chile	65,800	6	355,100	14	-289,300
Colombia	345,400	29	925,800	36	-580,400
Cuba	5,040	0	500	0	4,540
Mexico	47,700	4	182,900	7	-135,200
Paraguay	340	0	5,400	0	-5,060
Peru	630,600	52	177,000	7	453,600
Uruguay	1,040	0	34,400	1	-33,360
Venezuela	53,600	4	377,100	15	-323,500
TOTAL ALADI	1,439,120	100	2,494,500	100	-1,055,380
RESTO DEL MUNDO	4,798,680		3,925,300		873,380
TOTAL GLOBAL	6,237,800		6,419,800		-182,000

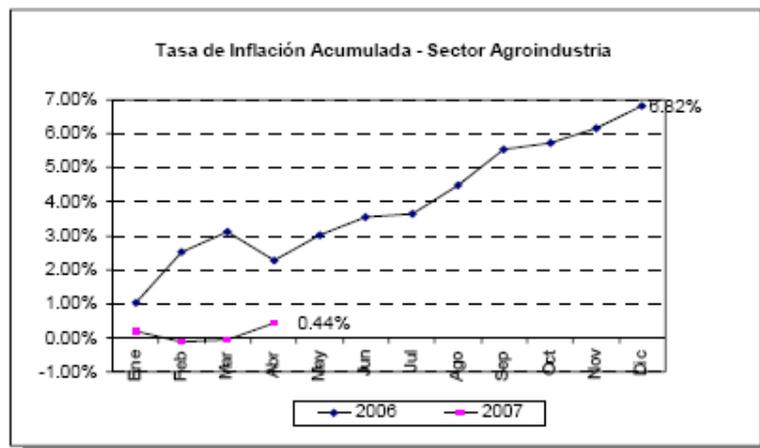
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: CIIC- CORPEI

En el cuadro N° 1.2, tenemos una relación del Ecuador con el resto de Latinoamérica, en el que se observa que con todos los países tiene saldo negativo, menos con tres países que son Argentina, Cuba y Perú, pero con Chile tiene saldo negativo en la balanza comercial, teniendo un valor de USD -289.300 (en miles de dólares) respectivamente, esto se convierte para la exportadora en amenaza por la alta diferencia que existe en la balanza comercial, con una probabilidad de ocurrencia alta, lo que conllevara a que se tome medidas para poder revertir y que se convierta en una oportunidad para la misma.

c) **Inflación.-** Se puede observar que la inflación en el sector agroindustrial para el año 2006 fue de 6.82%, esto deriva en la pérdida de competitividad del sector y la subida de los precios para el consumidor final, ocasionando que la inflación se incremente y que los costos de producción sean altos. (gráfico No. 1.2)

GRAFICO N° 1.2. Tasa de inflación acumulada – sector agroindustrial

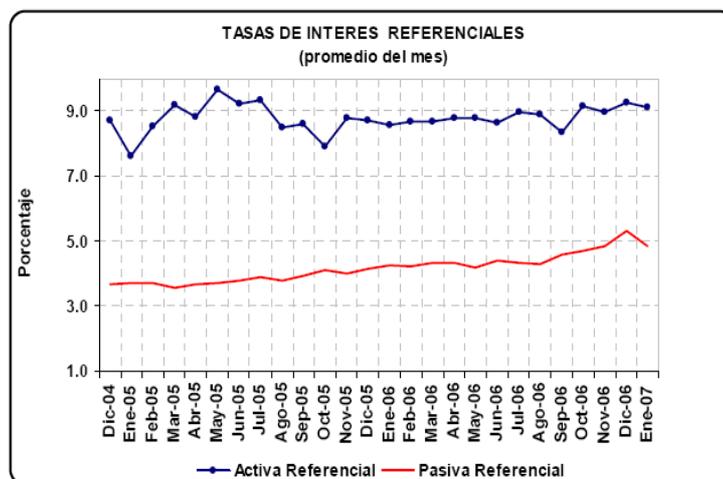


Fuente: Banco Central del Ecuador

d) Tasas de Interés:

Evolución de las Tasas de Interés: La tasa de interés Activa Referencial de plazo de 84–91 días, en el mes de diciembre de 2006 se colocó en 9.27% y en el mes de enero de 2007 se ubicó en 9.12% sufriendo una disminución de 0.15 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Por otro lado la Tasa Pasiva Referencial Promedio en enero del presente se ubicó en 4.85%, la misma que se incrementa con respecto al 2006 en 0.46 puntos porcentuales, (ver gráfico N° 1.3).

GRAFICO N° 1.3. Tasas de interés referenciales



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect200701.pdf>

CUADRO N° 1.3. Tasas de Interés Vigentes

Semana: 21/05/2007 a 27/05/2007	
BASICA DEL BANCO CENTRAL	4.92
PASIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	4.92
ACTIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	10.26
LEGAL (vigente del 1 al 31 de mayo de 2007(*))	9.98
MAXIMA CONVENCIONAL (vigente del 1 al 31 de mayo de 2007)(*)(1)	14.97

Fuente: Bancos Privados

http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000063

Las tasas de interés se encuentran en una gran expectativa por la anunciación del Presidente de la Republica Ec. Rafael Correa, de bajar dichas tasas y de suprimir las comisiones que eran cobradas por las entidades financieras, para este análisis se debe tener muy en cuenta el mercado, ya que por el afán de que bajen las tasas se puede estar cometiendo un grave error y no se cumpla con los objetivos propuestos que es incrementar las fuentes de empleo y mejorar las arcas fiscales del estado.

e) Deuda Externa:

CUADRO N° 1.4. DEUDA EXTERNA

Año	DEUDA EXTERNA	CAMBIO PORCENTUAL
2003	\$14.400.000.000	
2004	\$15.690.000.000	8.96%
2005	\$16.810.000.000	7.14%
2006	\$18.090.000.000	7.61%

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion>

Como se puede observar en el cuadro N° 1.4, para el Ecuador la deuda externa es una carga muy pesada debido a que solo los intereses de esta representan más del 50% del presupuesto general del estado.

Para la exportadora, la deuda externa constituyen una amenaza de MEDIO IMPACTO y de alta probabilidad de ocurrencia, ya que por estar el país tan endeudado el gobierno siempre busca maneras de financiar el presupuesto adquiriendo nueva deuda, lo que se ve reflejado en lo social.

f) Política Tributaria: Se considera que los impuestos son muchos y poco efectivos, por lo que se considera que en el futuro deberían existir los siguientes: impuesto a la renta, IVA, ICE, derechos arancelarios, impuestos a la propiedad, impuestos al capital, impuestos a la transferencia de dominio y el impuesto a las operaciones de crédito.

1.1.2. ENTORNO SOCIAL: El escenario social está relacionado con el modo de vivir de la gente, incluso sus valores. Estos valores sociales se refieren a: educación, salud, trabajo, seguridad, creencias, culturas, idioma, clases sociales y otros.

El empobrecimiento generalizado por el cual ha venido atravesando en los últimos años nuestro país, ha traído como consecuencia, que los niveles de pobreza y de migración sean cada vez mayores, por ende en la población se refleja inconformismo y falta de productividad.

a) Nivel de Empleo.- El año en que el país tubo su peor crisis, el desempleo alcanzó el 15.10% a diciembre de 1999 y para el 2006 el porcentaje se encontró en 10.70% de la población económicamente activa (PEA), en lo que corresponden al 2007, se tiene un promedio de 9.46%, lo que significa que las políticas que se están tomando por parte del gobierno central están surtiendo efecto, lo que se convierte en oportunidad para la exportadora y con una probabilidad de ocurrencia media.

CUADRO N° 1.5. Relación de Ocupación por Tipo de Actividad y Desempleo

Sexo y Jefatura de Hogar	Total	SECTORES ECONOMICOS			
		Sector Moderno	Sector Informal	Actividades Agrícolas y Agropecuarias	Servicio Doméstico
Nacional Urbano	3.801.340	1.785.469	1.504.908	295.513	215.450
Jefe	1.766.948	802.547	740.132	165.258	59.010
No Jefe	2.034.393	982.923	764.776	130.254	156.440
Hombres	2.261.412	1.085.275	923.758	234.510	17.869
Jefe	1.466.705	690.032	616.319	150.715	9.649
No jefe	794.707	395.243	397.439	83.795	8.229
Mujeres	1.539.928	700.194	581.151	61.003	197.581
Jefe	300.243	112.515	123.814	14.544	49.370
No jefe	1.239.686	587.679	457.337	46.459	148.210

Fuente: http://www.prochile.cl/documentos/pdf/ecuador_estudio

El nivel del subempleo en el sector del agro se ha mantenido constante, la misma que se encuentra en un promedio de 12.42%, esto se da porque la mayoría de las personas que trabajan lo realizan sin ningún contrato de trabajo ni amparado en ninguna ley, para conocer un poco más sobre el sector, se debe analizar el cuadro N° 1.5, en el cual se a dividido en hombres y mujeres, de un universo de 295.513 personas, corresponde 234.510 hombres que representa el 79.36% del total del universo, por otro lado; las mujeres apenas llegan a 61.003 que equivale al 20.64% del total del sector. El escenario social con sus características puede ser considerado una amenaza de ALTO IMPACTO y ocurrencia, para la exportadora.

b) Factores Tecnológicos: El Internet, es el primer comercio sin fronteras y permite que empresas de todo tamaño puedan beneficiarse de la globalización, bajando sus costos operacionales. Este invento facilita los servicios de toda naturaleza, como son: educación, banca, consultoría, inversión bursátil y otros. Gracias a los factores tecnológicos, la exportadora considera que este es una oportunidad con un nivel de impacto ALTO y alta probabilidad de ocurrencia.

1.1.3. ENTORNO POLITICO: El poder político es la autoridad de un estado capaz de hacerse obedecer y es la encargada de dirigir la voluntad social y coordinar los esfuerzos individuales.

El Estado Ecuatoriano tiene tres poderes políticos que son: Legislativa, Ejecutiva y Judicial.

Para los años subsiguientes, el escenario político del país tendrá mayor estabilidad y confianza cuya imagen internacional, anteriormente dañada, será restablecida atrayendo a la muy necesitada inversión extranjera y el crédito externo, convirtiéndose en una OPORTUNIDAD de impacto medio y de alta probabilidad de ocurrencia para la exportadora.

Grupos de Presión: Para la exportadora, los grupos de presión constituyen una amenaza de bajo impacto y de probabilidad media, debido a que estos grupos influyen en las decisiones que toman el gobierno y el congreso.

1.1.4. ENTORNO INTERNACIONAL: Uno de los principales aspectos es la globalización como el surgimiento de un mundo sin fronteras. Existen tres factores que impulsaron la globalización en el mundo:

- El primero, la terminación de la guerra fría entre el capitalismo y el socialismo.
- Segundo, el auge de la tecnología de la información, comunicación y transporte.
- El tercero, las fuerzas que están tomando las organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Comercio (OMC) y otros.

Riesgo País: Después de haber experimentado la mayor contracción económica (-7.3%) de los últimos 30 años, el país empieza a vislumbrar signos de reactivación y optimismo, y esto se refleja en el índice “riesgo país”, el cual se ha reducido en un 37.95% lo que implica que las expectativas de los inversionistas extranjeros han mejorado con respecto al país y esto se transforma en una oportunidad de ALTO IMPACTO y de alta probabilidad de ocurrencia para la exportadora.

1.1.5. ENTORNO CULTURAL: El Gobierno de la República del Ecuador, va a invertir más recursos en aspectos tan importantes como la educación, que es uno de los pilares importantes para que un país se desarrolle de mejor manera en un mercado altamente competitivo, lo que se transforma en una amenaza de BAJO IMPACTO y con una probabilidad de ocurrencia media.

1.1.6. RESUMEN FACTORES FORD

CUADRO N° 1.6

ORD	DESCRIPCIÓN	PROB. OCURRENCIA	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
				BAJO	MEDIO	ALTO
1	Mejor futuro económico	Medio	Oportunidad		X	
2	Posible estancamiento en exportaciones	Medio	Amenaza			X
3	Elevación continua de precios	Media	Amenaza	X		
4	Efectos de la dolarización	Alta	Oportunidad			X
5	Incremento tasas de interés	Medio	Amenaza			X
6	Endeudamiento externo del país	Alta	Amenaza		X	
7	Posible incremento IVA	Bajo	Amenaza		X	
8	Reformas laborales favorables	Media	Oportunidad			X
9	Recuperación del sistema financiero	Media	Oportunidad			X
10	Incremento delincuencia	Alta	Amenaza	X		
11	Apertura de fronteras	Alta	Oportunidad			X
12	Bajo nivel de vida	Alta	Amenaza			X
13	Mejoramiento del factor tecnológico	Alta	Oportunidad			X

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

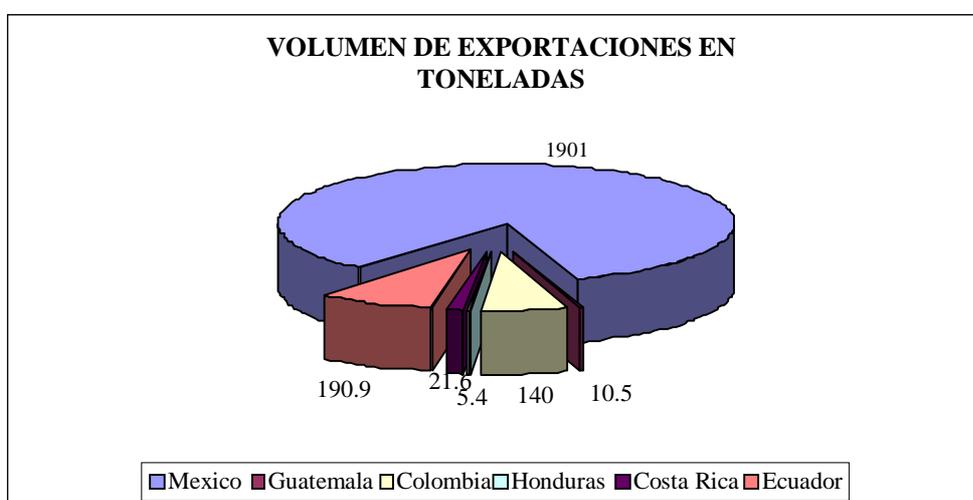
Fuente: Factores Externos

1.2. ANALISIS DEL MICROAMBIENTE

1.2.1. COMPETENCIA

Los competidores directos que tienen el país son: Colombia, México, Guatemala, Vietnam, Costa Rica e Israel, todos estos países producen la pitajaya amarilla, pero Ecuador tiene las dos variedades de pitajaya: la amarilla y la roja; la roja tiene mejor aceptación en el mercado internacional que la amarilla, esto se da porque es más rica y tiene mejor composición nutricional.

GRAFICO N° 1.4



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: varias fuentes

CUADRO N° 1.7. Porcentaje de Participación de Fruta Fresca en el Mundo

PAIS	PARTICIPACION (%) EN EL MUNDO	CRECIMIENTO (%)
ECUADOR	1.20%	33.50%
COLOMBIA	0.70%	2.80%
PERU	0.30%	6.40%
VENEZUELA	0.20%	0.20%
BOLIVIA	0.00%	5.00%

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: http://www.agrocadenas.gov.co/frutales/Documentos/caracterizacion_frutales.pdf

En el gráfico N° 1.4, nos indica que uno de los competidores directos y que esta creciendo sus exportaciones es México, con un volumen de exportación de 1901 toneladas por año, otro competidor es Colombia, cuyas exportaciones es de 264.99 toneladas, las exportaciones de Colombia han sufrido un ligero descenso, este motivo se da por la incertidumbre que existe por la aplicación del plan Colombia, los demás competidores tienen una producción moderada (ver cuadro N° 1.7).

1.2.1.1. COMPETIDORES ACTUALES

GRAFICO N° 1.5



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: Empresa Manifiesto

En el gráfico N° 1.5, observamos el total de participación de empresas exportadoras, en las que se encuentran las empresas exportadoras de frutas exóticas, las que se han dividido en grandes, medianas y pequeñas, las que llegan a conformar un 24% y el 76% restante son empresas exportadoras potenciales, lo que nos pone en alerta, ya que se tratan de potenciales competidores.

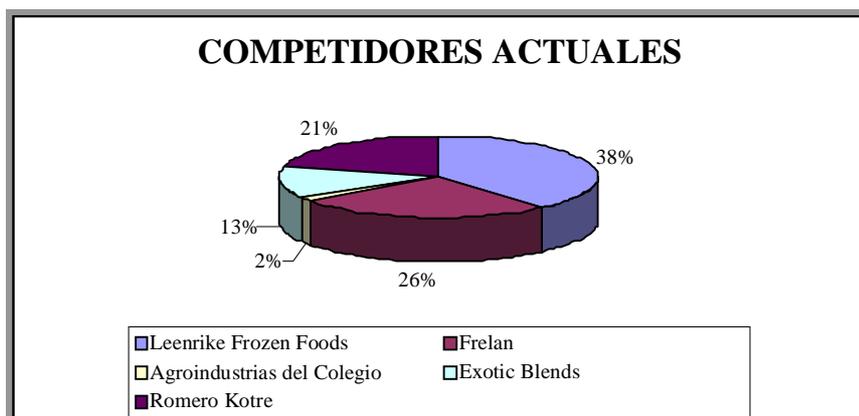
**CUADRO N° 1.8. Porcentaje de Participación de las Empresas Exportadoras según su
Tamaño**

Tipo de Empresa	Porcentaje individual de exportación sobre el valor total de exportación no petrolera
Mediana	Menor a 0.5% Mayor o igual a 0.12 %
Pequeñas	Menor a 0.12% Mayor o igual a 0.01 %
Potenciales Exportadoras	Menor a 0.01 %

Fuente: <http://www.expoecuador.org/temp/faq/index.html>

En el cuadro N° 1.8 nos indica la participación (en porcentaje) de las empresas que exportan productos no tradicionales según su tamaño.

GRAFICO N° 1.6



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: www.expoecuador.org

En el gráfico N° 1.6, se tiene a las empresas más representativas del sector, las mismas que han buscado industrializar algunas frutas exóticas, y las que se convierten en competidores directos para la exportadora, por que se tratan de empresas que están laborando algún tiempo en el mercado y tienen conocimiento del sector.

1.2.1.2. BARRERAS DE ENTRADA

- a) **Necesidad de Capital:** La exportadora contaría con capitalización propia, la misma que será entregada por sus socios y otra parte con crédito del sector financiero, esto le permitirá incrementar las exportaciones y en un futuro industrializar la fruta para poder tener mejor margen de rentabilidad.
- b) **Curva de Experiencia:** Con el tiempo la exportadora adquirirá experiencia a partir de la permanente exportación de la fruta y una constante capacitaciones al departamento de comercialización y exportación, lo que conllevará a satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado.

1.2.1.3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

CUADRO N° 1.9. Estimación de Oferta Ecuatoriana de Pitajaya (TM).

AÑO	HECTAREAS CULTIVADAS	PRODUCCION (TM)	INCREMENTO ANUAL Ha.
2003	60.00	180.00	1.49%
2004	60.89	182.68	1.49%
2005	61.80	185.40	1.49%
2006	62.72	188.17	1.49%
2007	63.66	190.97	1.49%
2008	64.61	193.82	1.49%
2009	65.57	196.70	1.49%

Fuente: ACRES

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V

En el cuadro anterior, se puede observar que para el año 2003 se produjo 180 TM y en el 2006 fue de 188.17 TM, para poder continuar con el análisis, se realizó una proyección de la oferta de Pitajaya con una producción de 3 TM por Ha aunque hay plantaciones que producen 8 a 11 toneladas por Ha, con un área de cultivo de 60 Ha. en incremento y con un incremento promedio anual de 1.49% en la producción. La exportadora contará con una gama grande de proveedores, los mismos que se encuentran ubicadas en el Noroccidente de

Quito, este lugar se escogió por la cercanía a la ciudad donde estará ubicada la exportadora y por la gran variedad de cultivos que producen, cuyos lugares son: Pacto, Gualea, La Delicia, Alluriquín, Mindo, El Paraíso, Santa Isabel, Intag, Lita, Palora³. Esto nos indica la difícil situación que se encuentra el sector agroindustrial, el poco volumen de cosecha que se obtiene de dicha fruta y la falta de políticas claras que incentive a los productores, esto con lleva a que los proveedores existentes tengan un poder de negociación muy alto.

CUADRO N° 1.10. Productores de Pitajaya por Toneladas año

PRODUCTOR	T/AÑO	PORCENTAJE	UBICACION
Juan Alvarado	3.00	7.02%	Los Bancos
Jose Alcivar	4.44	10.39%	Mindo
José Alberto	4.54	10.61%	Nanegalito
Carlos Davila	3.00	7.02%	Puerto Quito
Antonio Delagado	5.88	13.76%	Pedro Vicente
Daniel Garcia	3.53	8.26%	Mindo
Freddy Macias	3.54	8.28%	Puerto Quito
Rosa Velez	4.13	9.66%	Los Bancos
Wilson Villarreal	3.48	8.14%	Los Bancos
Edison Ordonez	5.00	11.70%	Pedro Vicente
Antonio Zambrano	2.20	5.15%	Pedro Vicente
TOTAL TONELADAS:	42.73	100%	

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V

A continuación analizaremos un estimado de la producción de pitajaya que se tienen en el Noroccidente de Quito; para lo cual, el análisis realizado se basó en un estimado de producción de personas que se dedican al cultivo de dicha fruta. En el cuadro N° 1.10, se observa que los productores pequeños representan el 22.38 % del total de productores de pitajaya, con la implementación de técnicas de cultivos, esta cifra se podrá incrementar hasta llegar al volumen de producción demandado por los mercados internacionales, el promedio

² INIAP, *Manual de la Pitajaya*

de producción es de 9.10% anual con un área de cultivo estimado en 8.55 ha; (estos datos fueron recopilado solo por las personas que quisieron cooperar con dicha investigación).

Para poder realizar el abastecimiento a las bodegas de la exportadora, se utilizará un canal directo, esto le permitirá escoger las mejores frutas para ser exportadas y las que no cumplan con las normas serán vendidas en el mercado nacional, tanto a minoristas, supermercados y mayoristas.

1.2.1.3.1. ANALISIS DE LOS COSTOS DE RECOLECCION, EMPACADO Y DISTRIBUCION DE LA FRUTA DESDE LA FINCA HASTA EL LUGAR DONDE ESTARA UBICADA LA EXPORTADORA.

El precio promedio que se pagará a pie de finca es de US \$ 1 por Kg.

CUADRO N° 1.11. Calculo del Precio por Kilogramo de Producto (Enero - Junio del 2007) desde la finca hasta las bodegas en Quito

ACTIVIDAD	CANTIDAD EN (Kg)	COSTO EN DOLARES	CANTIDAD EN (TM)	COSTO EN DOLARES
Compra producto	1	1.00	1	454.55
Clasificacion	1	0.34	1	152.54
Empaque	1	0.04	1	19.09
Transporte productora a exportadora	1	0.29	1	130.00
TOTAL		1.66		756.18

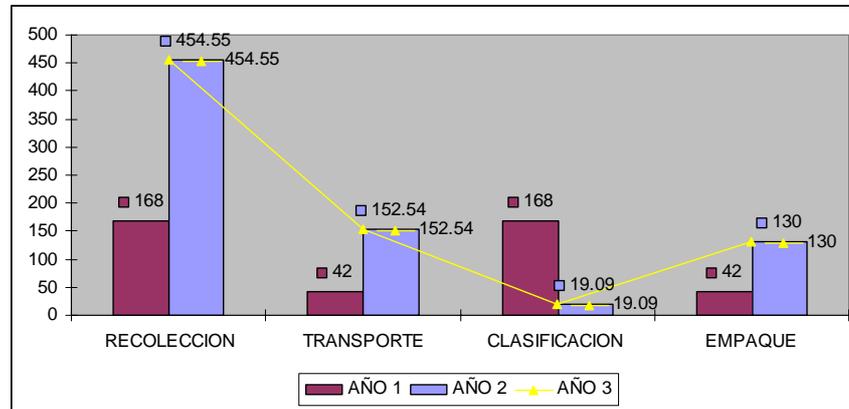
Fuente: ACRES

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V

En el cuadro N° 1.11, encontramos desglosado todos los costos en los que incurrirá la exportadora al momento de adquirir la fruta a pie de finca, el promedio de compra es de 1.00 USD por kilo, la clasificación tiene un costo de 0.34 ctvos. por cada kilo, el costo del empaque es de 0.04 ctvos. por kilo, este costo se incurre para mantener precaución al momento de ser trasladado la fruta desde las fincas hasta el lugar en el que se encontrará la

exportadora y el transporte tiene un costo de 0.42 centavos de dólar por cada kilo, este costo se cobra \$20 por cada kilómetro que recorra un camión de 20 toneladas.

GRAFICO N° 1.7. Costos de Recolección, Clasificación, Empacado por año



Fuente: www.expoccuador.org

En el gráfico N° 1.7, nos indica los costos que deben incurrir el primer año la exportadora, el mismo que se encuentra en USD 420.00 por tonelada el segundo y tercer año es de USD 756.00 por tonelada respectivamente.

CUADRO N° 1.12

COSTO ANUAL PRODUCTOR - EXPORTADORA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECOLECCION	168	454.55	454.55
TRANSPORTE	42	152.54	152.54
CLASIFICACION	168	19.09	19.09
EMPAQUE	42	130	130
TOTAL	420	756	756

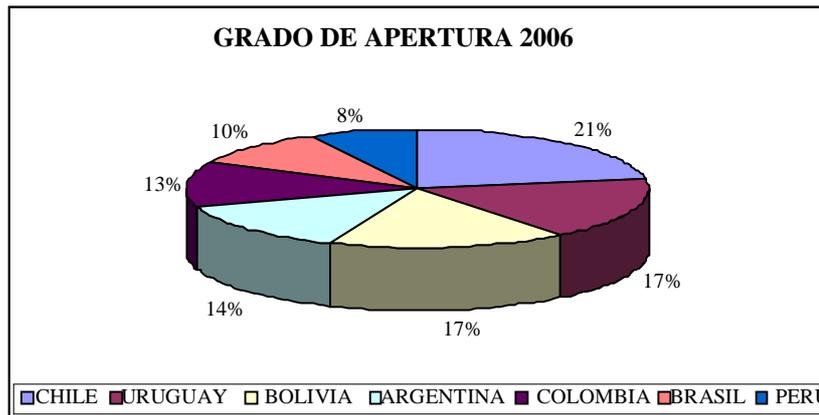
Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V

En el cuadro N° 1.12, se observa los costos desglosados en lo que incurrirá la exportadora por tonelada de fruta que será transportada.

1.2.1.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Es la influencia que poseen éstos para manejar a los oferentes, establecer precios y poder demandar mejor calidad y servicio, el poder que tendrán los clientes al comienzo será alto, esto se da cuando un producto nuevo entra en un mercado y tiene que sujetarse a las expectativas y condiciones que tenga este de parte de sus clientes.

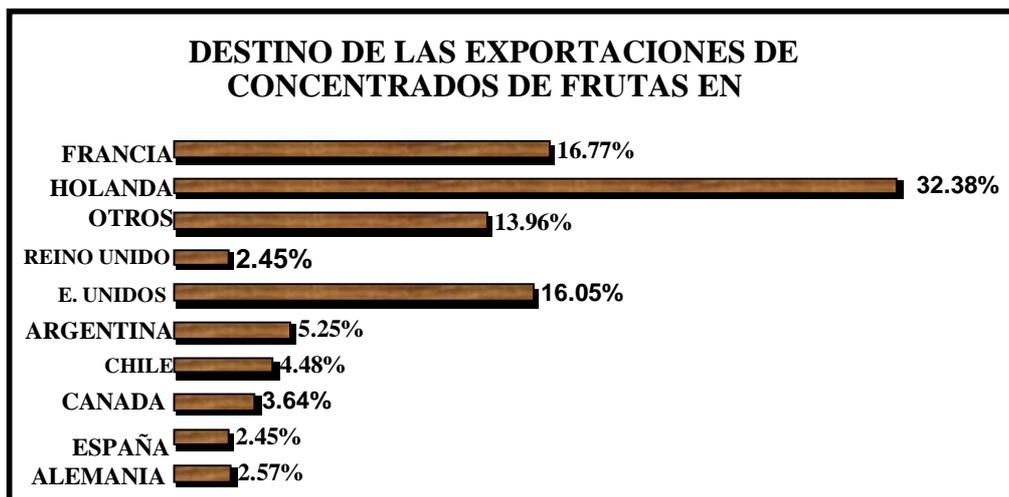
GRAFICO N° 1.8



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: www.expoecuador.org

GRAFICO N° 1.9



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el gráfico N° 1.8 se observa que los países de Sudamérica tienen gran apertura para las frutas exóticas y sus derivados, Chile tiene el 21% de apertura pero tiene restricciones

fitosanitarias para la fruta que no es procesada, en cambio importa el 4.48% en jugos y concentrados de fruta en el que incurrirá luego la exportadora, Argentina tiene una apertura de su mercado del 14% este país no tiene restricciones fitosanitarias para la fruta no procesada pero importa el 5.25% en jugos y concentrados de fruta, Uruguay es parte del MERCOSUR, cuya apertura es del 17% lo que nos da la alternativa de tener un mercado muy amplio pero complejo en sus requerimientos y necesidades, (ver gráfico N° 1.9).

1.2.1.4.1. ANALISIS DE LOS COSTOS DE EMBALAJE Y DISTRIBUCION DE LA PITAJAYA HASTA EL LUGA DE DESTINO.

Precios Internacionales: En los mercados europeos y en especial el Argentino que es motivo de estudio, ha tenido diferentes comportamientos, el Mercanet – CNP en su reporte muestra las fluctuaciones de precio del kilogramo de las frutas las que se especifica en el cuadro N° 1.13, las mismas que se han mantenido dependiendo de la oferta, la demanda y la estacionalidad de dichos productos.

CUADRO N° 1.13. Precios de Importación Europea y Argentina

	2004			2005			2006		
	MAX	MIN	PROM	MAX	MIN	PROM	MAX	MIN	PROM
Alemania	8.32	8.15	8.24	13.78	7.19	10.49	7.75	7.55	7.65
Bélgica	8.95	5.81	7.38	8.47	4.87	6.67	8.19	5.95	7.07
Argentina	7.7	6.67	7.19	8.83	6.68	7.76	12.11	8.25	10.18
España	10.47	7.43	8.95	12.86	6.55	9.71	8.9	8.49	8.7
EEUU	10.24	6.09	8.17	10.55	7.11	8.83	10.58	10.7	10.64
Reino Unido	10.33	4.75	7.54	7.67	6.08	6.88	9.33	8.73	9.03

Fuente: MERCANET CNP

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

En el cuadro N° 1.13, se observa que el precio promedio hasta diciembre de 2006 es de USD 8.87 Kg. de pitajaya, este promedio se calculó de todos los países que son importadores de frutas, el costo por envío de la fruta vía aérea se desglosa en el cuadro N° 1.14, dicho costo varía dependiendo el país al que se exporta, en el caso de la exportadora se enviará a Chile y Argentina cuyo costo vía aérea es de USD 1.70 y UDS 1.75 por kilo

respectivamente, los demás costos son iguales para cualquiera de los dos países, llegando a un total de costos de envío de la fruta desde Quito al países de destino de USD 4.40 y de USD 4.35 respectivamente, lo que nos da como resultado que el precio real de la fruta sin impuesto es de USD 4.52 para Chile y USD 4.47 para Argentina.

CUADRO N° 1.14. Calculo del precio Real del Kilogramo de Producto

(Enero - Junio del 2007)

ARGENTINA

Comisión del Broker	10%	USD 0.81
IVA	12%	USD 0.96
Tarifa Arancelaria	11%	USD 0.88
Transporte Aéreo	18% aprox.	USD 1.75
TOTAL TRIBUTOS		USD 4.40
PRECIO REAL DE VENTA		USD 4.47

CHILE

Comisión del Broker	10%	USD 0.81
IVA	12%	USD 0.96
Tarifa Arancelaria	11%	USD 0.88
Transporte Aéreo	18% aprox.	USD 1.70
TOTAL TRIBUTOS		USD 4.35
PRECIO REAL DE VENTA		USD 4.52

Fuente: Angel Ludeña Cargo Cia. Ltda., Jaime Chiriboga N50-40 y Manuel Valdiviezo, teléfono 243-5358 243-6407

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V

CUADRO N° 1.15. Calculo del Costo del Kilogramo de Producto

(Enero - Junio del 2007) desde la Bodega de Quito al aeropuerto

ACTIVIDAD	COSTO POR KG	COSTO POR TM
Clasificación	0.34	152.54
Empaque	0.04	19.07
Transporte exportadora aeropuerto	0.002	0.91
TOTAL	0.38	172.52

Fuente: ACRES

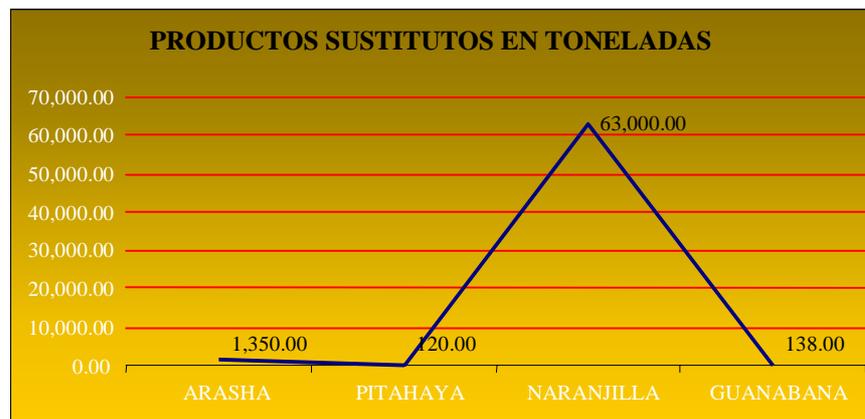
Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V

En el cuadro N° 1.15, tenemos los costos desglosados en los que se incurrirá cuando el producto llegue a las bodegas de la exportadora y cuando salga hacia el aeropuerto, este proceso se lo realiza para que la fruta tenga una buena presentación y no se maltrate al momento de ser exportado, sumando todos los costos se tiene un total de USD 1.96 por cada kilo, la diferencia será la rentabilidad que tendrá la exportadora.

1.2.1.5. PRODUCTOS SUSTITUTOS.

En el gráfico N° 1.10, se observa el volumen de producción de las frutas exóticas, en el que se encuentra la naranjilla con un total de producción del 97.51%, el araza tiene un volumen de producción del 2.09%, la guanábana con el 0.21% y por último se encuentra la pitajaya cuyo volumen de producción es del 0.19%, esto nos indica que la pitajaya puede ser sustituida por otra fruta, las misma que tienen gran acogida en el mercado, tanto nacional como internacional.

GRAFICO N° 1.10



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís
Fuente: CORPEI, Taller proyecto GTZ – BGA

1.2.1.6. RIVALIDAD COMPETITIVA

Dentro de los segmentos de mercado en los que se desenvolvería la exportadora está la competencia, la misma que podría influir en los niveles de precios, el cual sería motivo de

rivalidad, debido a que los clientes buscan productos y servicios que les proporcione, un buen precio y calidad.

La capacidad de la empresa para explotar una determinada ventaja competitiva en su mercado no solo depende de la competencia directa que se encuentra sino también de los competidores potenciales, los clientes y los proveedores, existiendo rivalidades competitivas de parte y parte.

Debemos tomar muy en cuenta que el poder de negociación debe centrarse totalmente en las amenazas que presente el mercado para mantenernos con una fuerza competitiva, ya que esto determina un beneficio potencial dentro de la misma.

1.2.1.6.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

CUADRO N° 1.16. Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Gady's Fruit		Leenrike Frozen		Romero Kotre	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado.	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Competitividad de precios.	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Posición financiera.	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2
Calidad del producto.	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9
Lealtad del cliente.	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Industrialización de la frutas	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Nuevos Productos.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Servicio al cliente.	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15
			2.65		3.2		3.1

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: Clases dictadas en la materia de Estrategia Empresarial UASB.

En el cuadro N° 1.16 se analizó el perfil competitivo que tendría la exportadora con respecto a empresas establecidas y que se encuentran operando en dichos mercados, para

poder tener un buen posicionamiento, se debe tener muy claro las necesidades de los clientes y conseguir la diferenciación como estrategia empresarial, también podemos asumir que nuestra empresa tendría una posición débil en el mercado porque tiene empresas con trayectoria en dichos mercados.

1.3. ANALISIS DEL CAPITULO

Para un correcto y perfecto funcionamiento de la exportadora, se ha identificado los diferentes ambientes que rodean a la organización, los mismos que influyen drásticamente en las decisiones que se tomarán dentro de la empresa, para que se tornen en oportunidades y no en amenazas.

Para esto, hay que tomar en cuenta el macroambiente, que es uno de los principales entornos que influyen dentro de la organización, afectando en forma directa a las decisiones que se puedan tomar, estos entornos no se pueden controlar, por tal motivo el análisis realizado nos permite tener un panorama mas claro del mercado en el que se desenvolverá la exportadora.

Siguiendo con el análisis, el siguiente punto es el microambiente, cuyo factor primordial y el que puede afectar drásticamente a una organización son los competidores, estos influyen en las decisiones que se tomen dentro de la organización, para poder mitigar el poder que tendrán los mismos, se realizará constantemente un análisis del mercado, el que nos permitirá tener identificado a todos los competidores, sean estos directos o indirectos y que tengan una participación en el mismo mercado en el que se encuentre la organización, de esta manera se minimizará el impacto que se pueda tener por un cambio repentino en las decisiones que tengan.

También se hará un análisis de los consumidores y los proveedores para hacer un seguimiento del consumo y distribución del producto para mejorar las alternativas de producción y distribución si fuera el caso.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL DE LAS FRUTAS EXÓTICAS EN LOS PAÍSES QUE ESTÁN CONFORMANDO EL MERCOSUR.

2.1. MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial para la exportadora "Gady's fruit", está constituido por todos los hogares que conforman los países del MERCOSUR, en especial Chile y Argentina que son los países motivos de estudio y en donde se empezará la exportación de la pitajaya. Mediante el Censo realizado por cada país para el año 2006, se estableció que el mercado potencial de demanda de la fruta es de 54.794,568 personas (ver cuadro N° 2.1).

CUADRO N° 2.1. Población, PEA y Balanza Comercial de Chile y Argentina con el Ecuador año 2006

	CHILE	ARGENTINA
POBLACION	15,823,957	38,970,611
BALANZA COMERCIAL	-289,562	205,000
EXPORTACIONES	123,277	265,000
IMPORTACIONES	412,838	60,000
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	1,964,478	5,875,245

Fuente: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/19/Balan_zonasypaises.xls

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

2.2. DEMANDA POTENCIAL

La demanda potencial para la exportadora está conformada por el conjunto de pobladores que tienen interés en adquirir la pitajaya⁴. Como podemos observar en el cuadro N° 2.2, se a

⁴ Para realizar una correcta segmentación, utilizaremos el Método Sistémico que nos permitirá modelar el proyecto, atendiendo a sus componentes y al conjunto de relaciones entre éstos y el medio en el cual se desarrollará. Dentro de los métodos empíricos utilizaremos la Medición, para evaluar la oferta y demanda de la pitajaya que puede haber en un determinado país.

segmentado la población, tomando en cuenta la edad de las personas, de esto podemos determinar que del PEA de Argentina y Chile, el 4.21% comprenden los pobladores cuyas edades están entre 20 a 24 años y de 25 a 29 años y la población de más de 30 años es de 9.02% del total del PEA de los dos países, lo que nos indica que tenemos un mercado potencial al que podemos acceder.

CUADRO N° 2.2. Segmentación del PEA por Edad

	CHILE	ARGENTINA
15 - 19	108,633	483,162
20 - 24	273,308	935,625
25 - 29	283,702	813,489
RESTO POBLACION	1,298,835	3,642,969

Fuente: http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/19/Balan_zonasypaises.xls

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

2.3. PROCESO DE SEGMENTACION

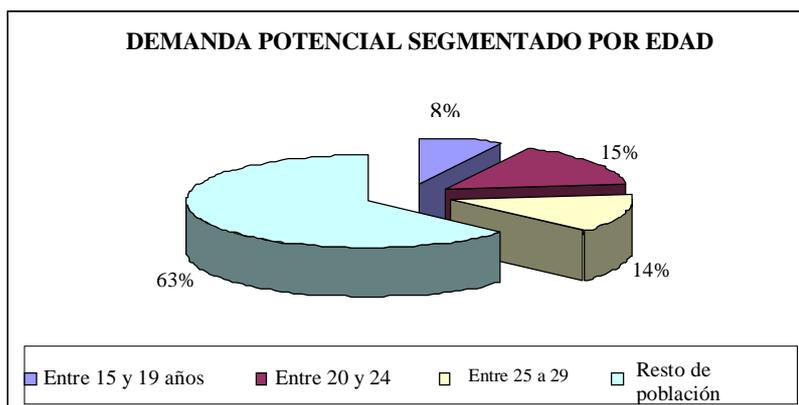
En este punto, el **13.23%** se consideran potenciales consumidores de la fruta, este porcentaje se da luego de realizar el análisis de todas las personas que tienen poder adquisitivo e interés en adquirir la pitajaya, para lo cual se ha tomado muy en cuenta la edad de las personas, la misma que se encuentra comprendida desde los 20 hasta los 29 años y de 30 años en adelante, ese porcentaje nos da un valor de **7.247,928** personas que conforman el PEA de los dos países, (ver cuadro N° 2.3).

CUADRO N° 2.3. Mercado Potencial, Demanda Potencial y PEA por edad

Mercado potencial	54,794,568	100.00%
Demanda potencial	7,839,723	13.23%
Edad comprendida entre 15 y 19 años	591,795	1.08%
Entre 20 y 24	1,208,933	2.21%
Entre 25 a 29	1,097,191	2.00%
Resto de poblacion	4,941,804	9.02%

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

GRAFICO N° 2.1



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacis

En el gráfico N° 2.1 tenemos el porcentaje de cada segmento que son de interés para la exportadora, el más importante es el conjunto de pobladores que tienen más de 30 años, cuyo porcentaje es de 63%, ya que se trata de un grupo de personas que tienen poder adquisitivo y decisión al momento de realizar las compras, para poder ingresar de mejor manera a dicho segmento, la exportadora realizará un estudio de las costumbres locales de los pobladores, ya que puede ser un factor determinante al momento que se empiece a promocionar la fruta.

2.3.1. DEFINICION DEL TIPO DE MERCADO

La primera segmentación que se realiza es la identificación del tipo de mercado al que la exportadora se va a dirigir. Los mercados pueden clasificarse en⁵:

⁵ Philip Kotler, *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996.

- **Consumidores Finales:** Son los que compran bienes o servicios para su uso personal o familiar, satisfaciendo de esta manera necesidades propias no relacionadas con un negocio.
- **Reventa:** Este grupo representa a organizaciones lucrativas que compran bienes o servicios que serán empleados para la reventa, porque no serán para uso personal o como parte de un proceso productivo, si no para venderlos nuevamente.

2.3.2. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION.

Son los criterios que caracterizarán a los segmentos, las mismas que ayudarán a dividirlos en segmentos específicos, con características similares, pero a la vez diferentes entre sí.

Una empresa puede segmentar su mercado de algunas maneras y los criterios para ello dependerán de cada producto en particular; pero antes de eso, es importante dividir el mercado en dos categorías generales:

- Consumidores finales
- Consumidores empresariales y de reventa.

Consumidores finales: Las variables de segmentación que se pueden utilizar para este mercado son las siguientes:⁶

- **Geográficas:** son las que requieren que el mercado se divida en varias unidades geográficas. Lo que permitirá fijarse en las necesidades y deseos de cada área, como por ejemplo: región, tamaño de la ciudad, sectores de la ciudad (urbano-rural), clima, densidad y otros.
- **Demográficas:** al emplear variables demográficas, se pueden relacionar con las necesidades, deseos y tasas de uso, lo que facilita su medición. Podemos mencionar

⁶ Armstrong Kotler, *Marketing*, Octava Edición. Ediciones Adaptadas a Latinoamérica, 2001.

a las siguientes: edad, sexo, tamaño de la familia, nivel de ingresos, profesión, educación, religión, raza, nacionalidad y otros.

- **Psicográficas:** es la división de un mercado de acuerdo a los perfiles psicográficos que pueden tener, por ejemplo: nivel socio económico, estilo de vida y personalidad.
- **Comportamiento de compra:** se los divide de acuerdo a la conducta que puede presentar el consumidor y son: ocasión de compra, beneficios buscados, tasa de uso.

Consumidores empresariales y de reventa: Para los mercados industriales y de reventa, pueden ser usados algunos criterios empleados para la segmentación del consumidor final. También puede ser segmentados de acuerdo a:

- **Tipo de cliente:** Por las características que presenten los clientes.
- **Tamaño del cliente:** Por el tamaño del cliente, se lo puede medir ya sea por el volumen de compra de las frutas u otros factores indicadores de tamaño.
- **Tipo de situación de compra:** puede ser: nueva compra, recompra simple, recompra modificada.

Sin embargo, los criterios que se utilizarán para escoger la variable adecuada dependerán de las necesidades de la exportadora.

2.3.3. PRESELECCION DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION.

Como fue mencionado previamente, en el ítem de definición del mercado, la exportadora se dirigirá al mercado de reventa y de consumidores finales, de acuerdo a esto, las variables de segmentación que pueden ser utilizadas son las siguientes:

Monto de compra	}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto (60.000 dólares en adelante) ▪ Media Alta (40.000 a 59.000 dólares) ▪ Media baja (20.000 a 39.000 dólares) ▪ Bajo (10.000 a 19.000 dólares)
Ubicación geográfica de los clientes	}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provincias principales ▪ Ciudades principales ▪ Ciudades secundarias ▪ Puertos de destino
Tipo de cliente	}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesional. ▪ Empresario. ▪ Comerciante. ▪ Político.
Beneficios buscados	}	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Servicio ▪ Economía ▪ Tiempo de compra

CUADRO N° 2.4. Evaluación de las Variables de Segmentación

Variable	CARACTERISTICAS						
	Medible	Obtenible	Resp. Dif.	Accesible	Rentable	Total	Prior.
Monto de compra	5	5	5	5	4	24	I
Ubicación geográfica de los clientes	5	5	4	5	4	23	II
Tipo de cliente	5	5	3	3	4	20	III
Beneficios buscados	4	4	3	3	3	17	IV

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

CUADRO N° 2.5

CALIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	
MUY ALTO	5
ALTO	4
MEDIO	3
REGULAR	2
BAJO	1
NULO	0

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

Por medio de la calificación antes realizada, podemos escoger las variables que cumplen de mejor manera con las características y por tanto son más adecuadas y convenientes al momento de segmentar. Las variables seleccionadas son: por monto de compra y la ubicación geográfica de los clientes.

2.3.4. ESTABLECIMIENTO DE CATEGORIAS DE LAS VARIABLES.

Las categorías en las que se subcategorizan las variables escogidas son:

Monto de compra	{ <ul style="list-style-type: none">▪ Alto (60.000 dólares en adelante)▪ Media Alta (40.000 a 59.000 dólares)▪ Media baja (20.000 a 39.000 dólares)▪ Bajo (10.000 a 19.000 dólares)
Ubicación geográfica de los Clientes	{ <ul style="list-style-type: none">▪ Provincias principales▪ Ciudades principales▪ Ciudades secundarias▪ Puertos de destino

2.3.5. DENOMINACION DE SEGMENTOS.

CUADRO N° 2.6. Denominación de Segmentos

VARIABLES		Ubicación geográfica de los clientes			
Monto de compra	CATEGORÍAS	Provincias principales	Ciudades principales	Ciudades secundarias	Puertos de destino
	Alto	AP	AC	AS	AD
	Medio	MP	MC	MS	MD
	Bajo	BP	BC	BS	BD

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

2.4. ANALISIS DEL CAPITULO

El propósito de este capítulo es analizar el mercado objetivo al cual se va a dirigir la exportadora, para lo cual; se a identificado el mercado potencial determinando los segmentos y subsegmentos en los que incursionara la exportadora, esto se realizará previo un análisis del mercado potencial de los países que están conformando el MERCOSUR en especial Argentina y Chile.

La segmentación se realizará tomando en cuenta el censo a los mercados donde se realizará la distribución/venta del producto y para el subsegmento se tomará en cuenta el PEA de la población y las edades que están conformando a la misma.

Una vez que se identifique el mercado objetivo y las características que tiene el mismo, nos dará las directrices para poder orientar de mejor manera a la empresa.

La exportadora para darse a conocer en el mercado, primero entrará con el producto no procesado y luego entrará con el producto innovado y mejorado (industrializado).

CAPITULO III

3. FORMACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LA EXPORTADORA

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. ANTECEDENTES: “Gady’s Fruit”, será una empresa exportadora de frutas exóticas, que se ubicará en el Distrito Metropolitano de Quito, y cuyo objetivo central será, “satisfacer las necesidades de los demandantes de frutas, con un producto de calidad a un costo razonable y accesible para todas las personas que conforman el MERCOSUR”.

Nuestro producto satisfecerá las más exigentes necesidades que tengan nuestros demandantes, utilizando un producto que en todo su proceso de siembra, cosecha y poscosecha utilicen insumos biológicos como diferenciación con los productos de nuestros competidores. Para dar a conocer nuestros productos, se adoptarán estrategias de mercadeo, la cual será intensiva y en medios masivos, esto se realizará para que dichos productos tengan mayor salida y se incremente el volumen de exportación de la fruta.

3.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

3.1.2.1. PLANIFICACION

3.1.2.1.1. MISION: “Exportar frutas exóticas a los mercados que conforman el MERCOSUR, con la utilización de canales indirectos, esto nos permitirá tener rentabilidad, lo que nos ayudará a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes tanto internos como externos y posicionarnos en el mercado que incursione la exportadora”.

3.1.2.1.2. VISION: “Con la industrialización y comercialización de las frutas exóticas, llegaremos a un mayor número de personas, buscando la diferenciación como estrategia empresarial”.

3.1.2.1.3. PROBLEMA: El principal problema es; “determinar una correcta planificación y organización de la exportadora”.

3.1.2.1.4. OBJETIVO GENERAL: Determinar un modelo que se adapte a la estructura de la exportadora utilizando: metas, planificación de estrategias generales y organizacionales, para poder tener políticas coherentes y una correcta planeación de los recursos.

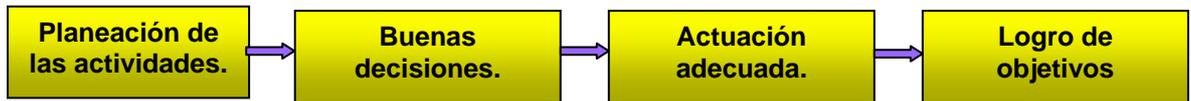
3.1.2.1.5. METAS: Realizar la planificación y organización de la exportadora, en el primer trimestre del año en funcionamiento, así como:

- Iniciar con un personal altamente experimentado, capaz de poner en funcionamiento la empresa y obtener rendimientos satisfactorios.
- Personal especializado en mitigar los impactos ambientales que genere la poscosecha de las frutas.
- Llevar un control de los pedidos y entrega de los productos a sus clientes.
- Diseñar un plan de producción, utilizando la planificación de los procesos a llevar a cabo en la exportadora hacia sus productores, con la finalidad de optimizar el tiempo y los recursos existentes.
- Presentar un plan de comercialización de frutas exóticas, mediante la utilización de estrategias de mercadeo y ventas adecuadas.
- Tener un correcto y detallado análisis financiero de las inversiones, costos de producción y otros, para tener un adecuado control de egresos y de gastos.

3.1.2.1.6. PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EXPORTADORA

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, y al futuro resultado de las decisiones del presente”⁵

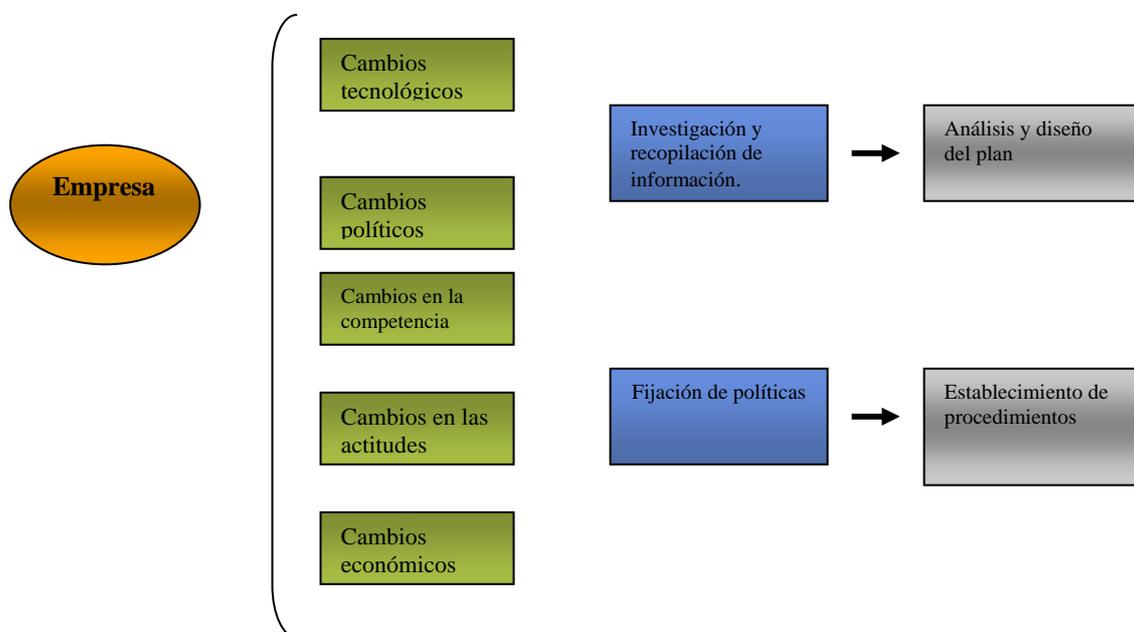
GRAFICO N° 3.1. Planeación Estratégica



Se debe tomar en cuenta, que la exportadora se desenvolverá en un medio de constantes cambios, y se considera que los cambios ambientales son los más importantes a los que nos tendremos que enfrentar.

Por ello, el proceso de planeación incluye acciones complejas y de suma importancia para la comercializadora, proceso que se detalla a continuación:

GRAFICO N° 3.2. Planeación y Organización de la Exportadora



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

Fuente: Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*.

⁵ Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.

- a) **Cambios Tecnológicos:** El constante cambio tecnológico en los medios de transporte, la gran evolución en la parte genética, nos permitirá tener un producto que se pueda cosechar en todos los meses del año y también que sean resistentes a las plagas y sobre todo a la mosca de la fruta, ya que es un limitante que no permite que ingrese la fruta fresca a otros mercados que tengan restricciones fitosanitarias.

La mercadotecnia, los servicios y la evolución en el agro forman parte de la tecnología intangible de la exportadora, estos serán los puntos fuertes de la misma, porque serán los que guiarán a la consecución del principal objetivo del negocio, que es satisfacer la demanda de frutas exóticas en el mercado internacional.

- b) **Cambios Políticos y Gubernamentales:** La exportadora debe tener una ideología para adaptarse a los cambios, apegándose a la realidad histórica, política, social y psicológica del mercado, manteniéndose bien informados sobre los cambios en los programas del gobierno.

- c) **Cambios de la competencia:** Hay que tomar en cuenta, que actualmente la competencia está abriéndose campo dentro del sector, así como la exportadora ingresará a ser parte de este grupo de competidores volviéndose en amenaza para las demás exportadoras. Ante todo esto, la operación de la misma se basará principalmente en la constante innovación o mejoramiento de los servicios que prestará, adjuntando siempre un valor agregado al producto que ofrecerá; así como también, tendrá como política, la capacitación constante del personal tanto el administrativo, operativo y el de ventas/exportación.

Esto hará que la organización completa, se encuentre en capacidad de responder a la competencia de manera objetiva y eficiente, y nos otorgará la diferenciación en el mercado.

- d) **Cambios en las actitudes sociales:** En este punto, se consideran especialmente los cambios de la sociedad en cuanto a sus normas, actitudes y necesidades. La planeación de la exportadora, deberá tener en consideración estos cambios y estar debidamente

organizada, lo que le garantizará tener mayores probabilidades de éxito y desarrollo, especialmente como paso previo para la realización de un adecuado análisis de los factores internos y externos de la organización.

- e) **Cambios en la actividad económica:** Se entiende por esto, a los cambios económicos que suceden en un ambiente empresarial, como son: los cambios en la bolsa de valores, valor de la moneda, costos de materia prima y otros, los cuales influyen sobre cualquier tipo de empresa.

3.1.2.1.7. ESTRATEGIAS GENERALES.

Estrategias a corto plazo: Cada una de las estrategias planteadas, deberán cumplirse en un período de tiempo menor a un año, conforme a los requerimientos de la empresa, los cuales son los siguientes:

- Incorporar personal femenino de buena presencia y con un alto grado de conocimiento sobre exportaciones y atención al cliente, como imagen empresarial.
- Llegar a manejar una cartera mínima de 100 clientes.
- Mejorar la calidad de servicio, manteniendo una mayor cercanía al cliente.
- Tener una cartera de posibles clientes.
- Crear un sistema de control de calidad, la misma que estará orientada a la cosecha, poscosecha y transporte.
- Aumentar las exportaciones de frutas exóticas en un 5%, de un año a otro, con el mismo personal.
- Evaluar la planificación que se haya propuesto en un determinado tiempo, y realizar los reajustes necesarios.

Estrategias a mediano plazo: Cada una de las estrategias planteadas, deberán cumplirse en un período de tiempo de un año a tres años, conforme a los requerimientos de la exportadora, los cuales son:

- Incursionar en nuevos mercados, con nuevos productos.
- Ampliar la exportación de frutas, utilizando la industrialización como diferenciación.
- Mantener a la fuerza laboral capacitada por periodos.

3.1.2.1.8. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES: Representan planes generales de acción en virtud de los cuales, la exportadora trata de alcanzar sus metas y de cumplir su misión:

- Mantener una cartera de clientes amplia y correctamente ubicadas, mediante la creación de una base de datos actualizada de los clientes potenciales.
- Incorporar personal apto y capacitado, con un alto grado de conocimiento y responsabilidad, en las diferentes áreas de la organización.
- Mejorar continuamente la calidad de servicio que la organización brindará a sus clientes, manteniendo una evaluación y control de la misma.
- Crear un programa para la minimización de los impactos ambientales que genera el procesamiento y exportación de las frutas.
- Implantar un sistema de evaluación y control de la planificación que se realizará en la empresa, con la finalidad de detectar problemas futuros y realizar los ajustes necesarios oportunamente.

3.1.2.1.9. POLITICAS: Logra una adecuada delegación de autoridad, recordando que la administración significa “hacer por otros”⁶.

⁶ (Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.)

Como políticas que implantará la exportadora al interior de su organización, se encuentran las siguientes:

- **Puntualidad:** como norma de comportamiento dentro de la organización y como muestra de respeto entre todos quienes laborarán en la organización.
- **Cumplimiento de las horas de trabajo:** estas deberán ser cumplidas por todos los empleados, extendiéndose hacia todos los niveles administrativos y operacionales.
- **Comunicación:** Deberá ser fluida, de manera que todos quienes laboren en la organización, tengan conocimiento de los cambios que se realizarán para el mejoramiento de la misma.
- **Selección del personal:** La selección del personal se llevará a cabo mediante un proceso de reclutamiento, selección y capacitación.
- **Planificación constante:** como medio necesario para la correcta toma de decisiones, evaluando los impactos que estas tendrán en la organización en general y las medidas alternativas que se deberán tomar para minimizar estos impactos.
- **Capacitación constante del personal:** esto nos permitirá contar siempre con el personal más apto para las labores que desempeñarán, y al mismo tiempo, que todo el personal se encuentre actualizado para poder enfrentar a un mundo globalizado y cambiante.
- **Oportunidad de ascender:** Dando a las personas la oportunidad de desarrollarse, por medio del reconocimiento y apoyo de sus cualidades y aptitudes para el trabajo.
- **Control de impacto ambiental:** como punto muy importante, no solo para mantener la buena salud, sino también del medio ambiente.

3.1.2.1.10. PLANEACION DE RECURSOS: Es necesario determinar cuáles serán las necesidades en cantidad y calidad de cada tipo de recursos. Los recursos se clasifican en cuatro clases que son:

- Recursos financieros.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Recursos técnicos.

1. Planeación de Recursos Financieros⁷: Consiste en determinar las necesidades financieras de la exportadora, definir cómo se originan (o adquieren) y cuál será la asignación de tales recursos. A través de los presupuestos se puede usar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuánto requerirán los planes formulados. De ser necesario, se deben definir: ¿cómo se adquirirán líneas de crédito?, la selección de los medios de financiamiento, el manejo del crédito y la determinación del capital de trabajo circulante en la exportadora.

2. Planeación de Recursos Humanos: Se debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo al interior de la exportadora y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado, y desde luego, el efecto que tenga en los costos.

3. Planeación de Recursos Materiales⁸: Es todo lo que necesita la exportadora para tener una correcta operación dentro del sector.

⁷ (Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.)

⁸ (Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava, Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.)

El objetivo de la planeación de estos recursos, es conseguir la utilización óptima de éstos, para la obtención de una eficaz rentabilidad económica. Es así que en la exportadora se deben tomar en cuenta lo siguiente.

CUADRO N° 3.1

PLANEACIÓN DE RECURSOS MATERIALES		
Compras	1. Calidad 2. Cantidad 3. Tiempo 4. Precio	→ Depende de: tamaño, textura, color, peso. → Según necesidad de exportación. → De acuerdo con programas de exportación. → Conseguir mejores condiciones según mercado.
Transportes internos	Manejo de materiales	→ Aplicación de un sistema de manejo de materiales.
Almacenamiento de materiales	Control de inventarios	→ Tener stock de materiales que se utilizarán al momento de empacar el producto. → Establecer tipos de inventarios a llevar a cabo.

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

4. **Recursos Técnicos:** Estos tienen relación con la tecnología y las áreas donde se manifiestan fundamentalmente como son: la adquisición de tecnología, el desarrollo en la exportadora de su propia tecnología, y la capacitación y desarrollo del personal.

CUADRO N ° 3.2

PLANEACIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS	
AREAS	ACCIONES
1. Adquisición de tecnología.	Para poder llevar a cabo los proyectos que se ha trazado la exportadora, se necesita adquirir tecnología de punta que le permita llevar a cabo sus planes más eficientemente y a menor tiempo.
2. Desarrollo de su propia tecnología.	Fomentar la contratación de técnicos nacionales, para propiciar la disminución de profesionales que salen al extranjero.
3. Capacitación y desarrollo del personal.	Aplicación de psicología industrial, para determinar las capacidades y potencialidades humanas para el encauzamiento hacia los puestos que pueden desempeñar los trabajadores.

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

3.1.2.1.11. Planeación de Presupuestos: El propósito fundamental de un presupuesto es coordinar actividades de las diversas unidades administrativas, ayudar a que la administración ejerza el control sobre las diferentes partes del programa y descubrir cuál es el camino más productivo.

CUADRO N° 3.3

PLANEACIÓN DE PRESUPUESTOS	
ACCIONES	VENTAJAS
1. Estabilizar el empleo de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> → Evitar el despilfarro. → Ayudar a desarrollar un programa equilibrado de utilización de recursos empresariales. → Permitirá planear el uso de recursos, para: personal, instalaciones y finanzas.
2. Realizar un control de presupuestos.	<ul style="list-style-type: none"> → Se utilizará como medio eficaz para controlar las actividades de la exportadora.
3. Comparar los resultados con su presupuesto correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> → Permitirá aprobar lo que se ha hecho o corregir diferencias, modificando lo presupuestado o corregir desviaciones.

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

3.1.2.2. ORGANIZACION.

3.1.2.2.1. CUATRO PIEDRAS ANGULARES.

3.1.2.2.1.1. DIVISION DEL TRABAJO⁹: Este tipo de división será también de gran ayuda para determinar las funciones que cada individuo deberá llevar a cabo dentro de la exportadora, y que se detallan en el organigrama funcional (ver punto 3.1.2.2.2.2).

Dentro de la exportadora, se dividirá el trabajo de la siguiente manera:

a) Nivel Administrativo:

- Un Gerente General
- Un jefe Comercial y de Logística

⁹ (Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.)

- Un ingeniero agrónomo
- Un contador.
- Dos Vendedores expertos en comercio exterior.

b) Nivel Operativo:

- Tres personas encargadas de seleccionar, empacar de acuerdo al: tamaño, color, textura, peso, para luego ser embarcada desde la finca a la exportadora y de la exportadora al aeropuerto.

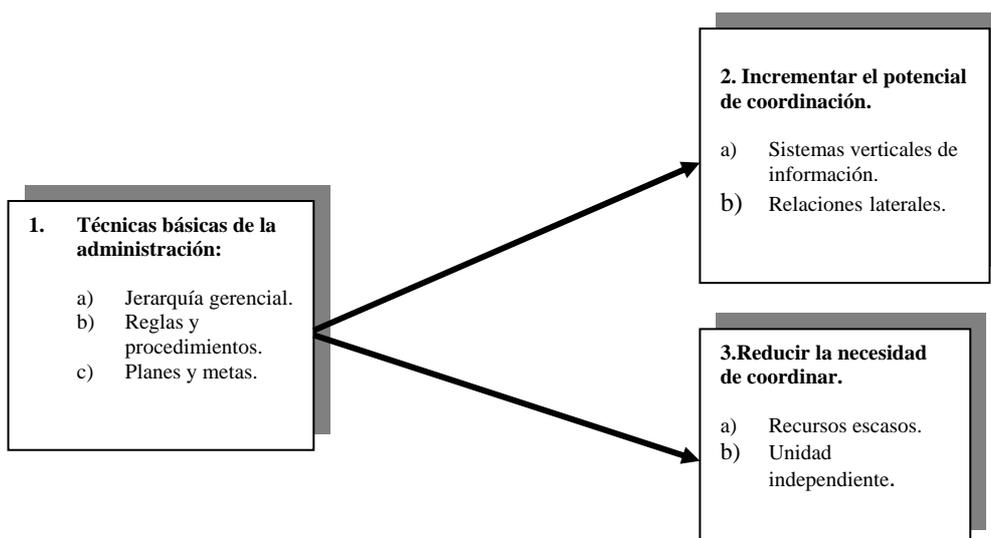
3.1.2.2.1.2. DEPARTAMENTALIZACION: Se impone en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un gerente. Dentro de la exportadora se implantará el sistema de organización funcional, la organización tomará ciertas medidas para que no se torne confuso en la base, ni tampoco restrinja la autoridad del especialista. Para ello se tomarán las siguientes medidas:

1. Se implantará los Sistemas de Información Gerencial para minimizar los conflictos de la rapidez de información. Los especialistas no verán limitadas sus decisiones a sus propios departamentos, sino que deben mantener contacto continuo de sus decisiones con la gerencia general.
2. Aunque el sistema sugiere la creación de dos departamentos: la dirección y la gerencia, en la exportadora al principio se implantará solamente una gerencia general, para evitar la confusión en la base de la organización y sobre todo, porque la comercializadora será una pequeña empresa, la misma que crecerá y se implantará más departamentos dependiendo su necesidad.

3.1.2.2.1.3. JERARQUIA: Cuando se creen los departamentos y se elija el tramo de control, seleccionamos una cadena de mando. En las organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, por ello se escogerá una jerarquía plana con menos niveles administrativos entre la cima y la base y con niveles de comunicación entre niveles de la organización. Sabiendo que el tramo de control es el número de subordinados que depende directamente de un gerente, no se ha optado por un tramo de control demasiado amplio ni tampoco demasiado corto por que en ambos casos se encontrarían desventajas.

3.1.2.2.1.4. COORDINACION: Se integrará las actividades de los departamentos de finanzas, adquisición y ventas (exportación), con la intención de perseguir y alcanzar las metas y objetivos de nuestra organización, para evitar que los departamentos persigan intereses propios. Más adelante en caso de encontrar problemas en la coordinación de la organización utilizaremos los tres enfoques para los métodos de coordinación efectiva para los gerentes que son:

GRAFICO N° 3.3. Tres Enfoques para los Métodos de Coordinación Efectiva



Elaborado Por: Ernesto Wladimir Guevara V.

Fuente: Administración. STONER, James A. F pág 352.

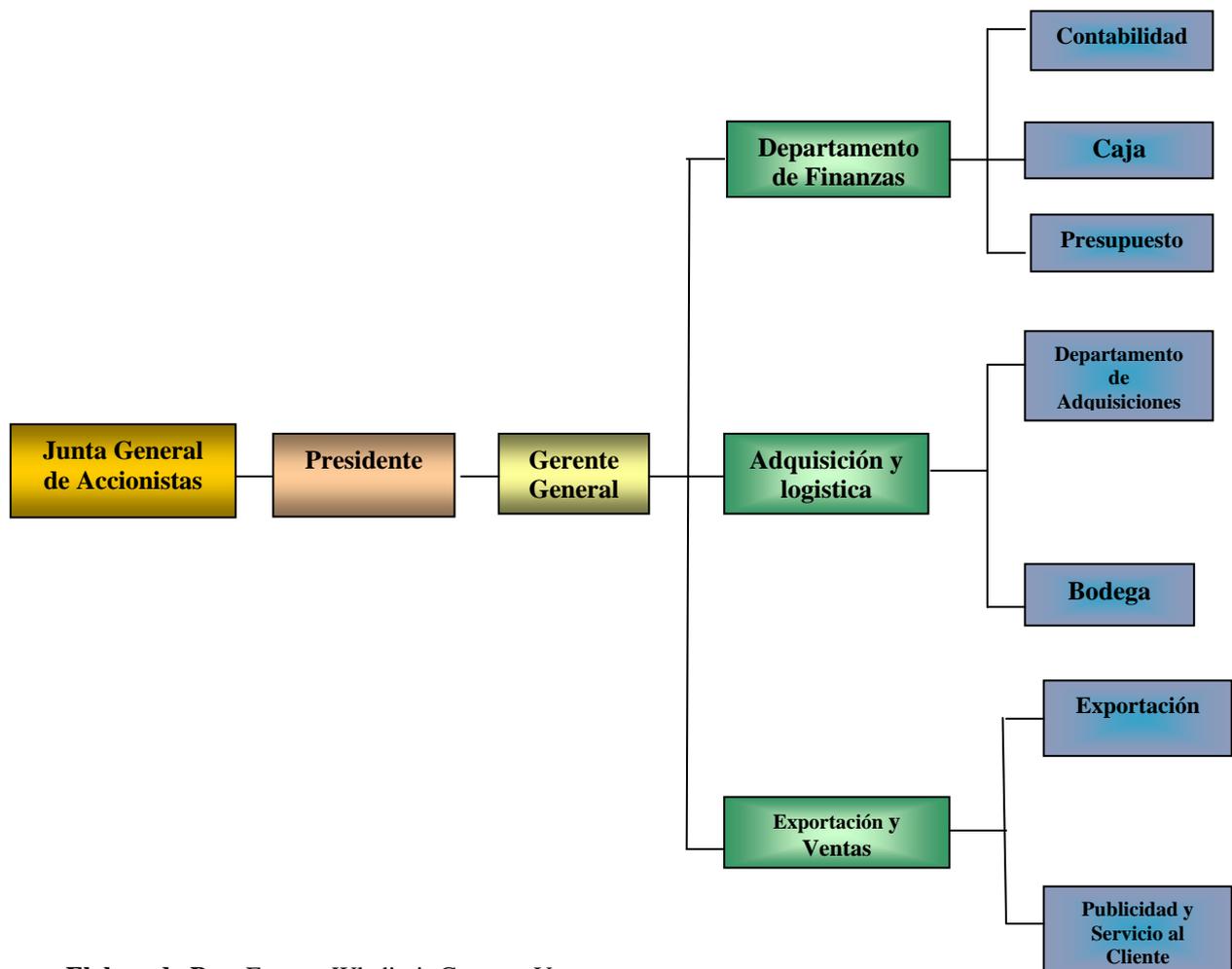
Dentro de las cuales, se adoptará la administración por paseo que consiste, cuando el gerente toma tiempo para darse paseos por los departamentos y conversar con los empleados.

3.1.2.2.2. ORGANIGRAMAS.

3.1.2.2.2.1. ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

GRAFICO N° 3.4. Organigrama Estructural

EXPORTADORA “Gady’s Fruit”



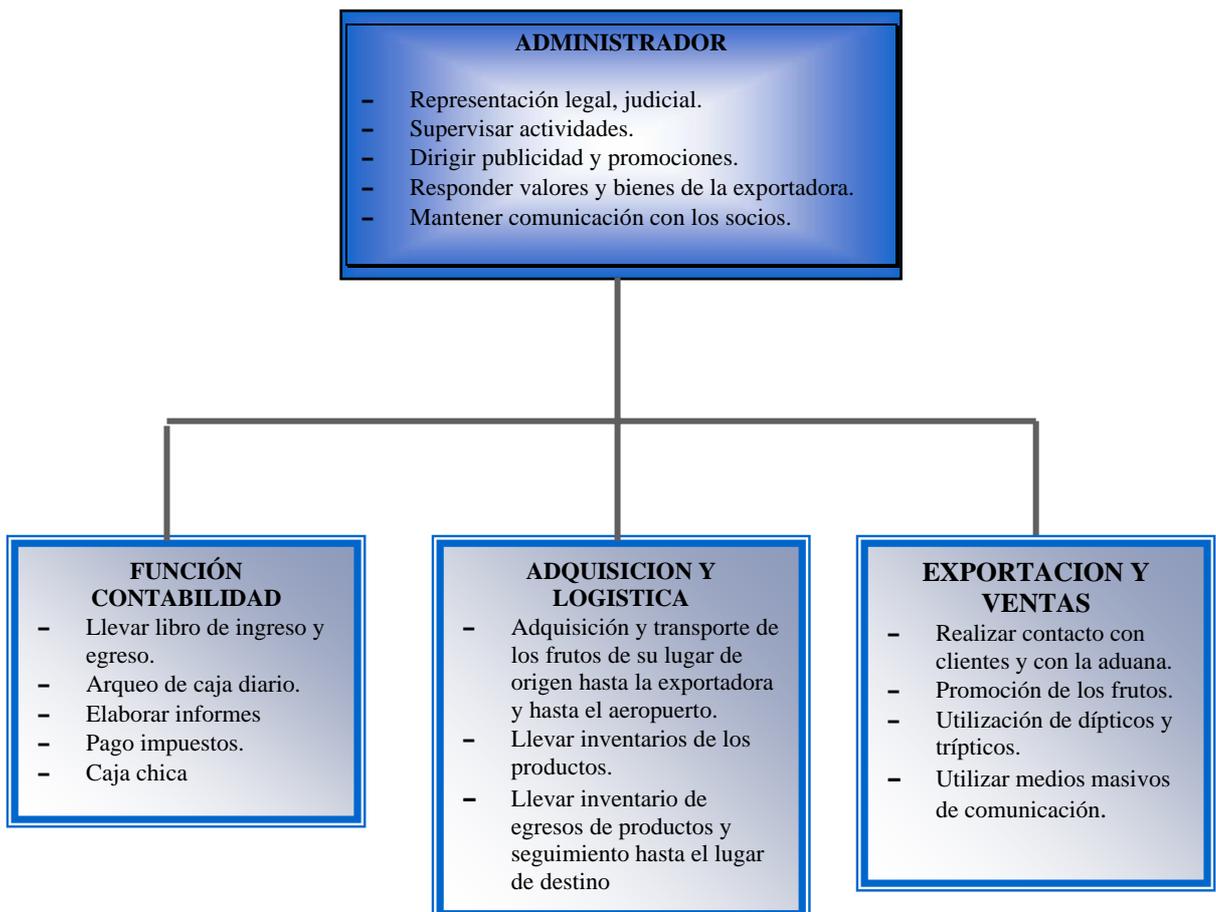
Elaborado Por: Ernesto Wladimir Guevara V.

La Junta General de Accionistas, requiere de una estructura horizontal definida con el mayor cuidado, se hace necesario establecer los deberes de los ejecutivos con los niveles operativos que habrá en la exportadora. Con una organización coherente es posible tener

resultados positivos, mediante la coordinación de las actividades entre los departamentos y subdivisiones, las cuales estarán dirigidos por personas a quienes se les ha asignado grados variables de autoridad y responsabilidad. Para realizar de mejor manera el trabajo en cada uno de los departamentos, se tomará muy en cuenta la división por unidades especializadas, que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas. La especialización rinde enormes beneficios, en el nivel administrativo recae la tarea de hallar hasta qué punto puede aprovecharse la especialización, con objeto de obtener buenos resultados¹⁰.

3.1.2.2.2. ORGANIGRAMA DE FUNCIONES

GRAFICO N° 3.5



Elaborado Por: Ernesto Wladimir Guevara V

¹⁰ (Guillermo Gómez Ceja, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.)

Por medio de éste organigrama, se podrá saber las tareas y obligaciones que deberán ser cumplidas por los ejecutivos que estén a cargo de los departamentos, los mismos que tendrán un seguimiento por parte de los mandos altos de la organización.

3.1.2.3. DIRECCION: La motivación que se dará en la organización es una parte fundamental, por ello se ha clasificado en cuatro reglas, que son:

1. Propiciaremos un ambiente de trabajo óptimo, para que nuestros "colaboradores" estén a gusto con lo que realizan.
2. Queremos acabar con los trabajos, hacer que los "colaboradores" no queden atrapados en una rutina, para ello; haremos que los mismos roten en diferentes actividades dentro de la organización.
3. Queremos deshacernos de la mentalidad de empleados, llamándolos "colaboradores", para que laboren como si fueran socios de la organización.
4. Queremos crear y distribuir riquezas, hacer que la productividad mejore conforme al bienestar del "colaborador", creando un ambiente de confianza y amistad entre todos.

Dentro de las teorías de motivación, aplicaremos la Teoría de la Equidad, porque nos permiten evaluar el trabajo individual de las personas y por ende, saber con exactitud el tipo de problema y aplicar las sanciones para que su comportamiento mejore.

3.1.2.3.1. LIDERAZGO: Se desempeñan en dos funciones básicas, y son:

- Un estilo orientado a las tareas.
- Un estilo orientado hacia los empleados.

En la organización, el Gerente estará a cargo de éstas tareas, adoptando un estilo equitativo entre las dos funciones, es decir; dar la debida atención al control de tareas sin descuidar la motivación y comunicación con sus subordinados, el gerente se encargará de

solucionar los conflictos que se presente, haciendo el papel de mediador en el que no se deje llevar por sus sentimientos de amistad que tenga con los subordinados¹¹.

3.1.2.3.2. COMUNICACION: La comunicación, es la hebra común en el proceso administrativo en toda organización, el Gerente no puede dejar de comunicarse con sus colaboradores, se ha optado por la comunicación horizontal y también se optará por la comunicación directa entre Gerente y Colaborador.

3.1.2.4. COTROL: Nos permite ver los resultados de los procesos anteriores que se han citado y realizado (planificación, organización y dirección), para que las actividades diarias y cotidianas lleguen a alcanzar las metas y objetivos que se ha planteado la organización y tomar a tiempo las medidas correctivas.

3.1.2.4.1. PASOS DEL PROCESO DEL CONTROL:

1. **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Con la cuantificación del volumen de pitajaya exportada, procedemos a medir el grado de solvencia y efectividad que se ha logrado con las normas establecidas.
2. **Medir los resultados.-** Se ha tomado como los puntos más importantes para la medición de los resultados que esperamos tener, a los siguientes:
 - a) **Personal,** Llevar un control diario de las horas de entrada y salida, puntualidad, responsabilidad, cumplimiento de obligaciones, presentación e imagen que debe ir desde los ejecutivos hasta el nivel operativo, y la aplicación de sanciones, si fuera necesario.
 - b) **Bodega,** es el lugar donde se almacenará, empacará y se distribuirá la fruta a su lugar de destino.

¹¹ Subir Chowohury, *Guía de Liderazgo*.

- c) **Atención al cliente**, Con la implementación del departamento, se busca brindar una atención personalizada a nuestros clientes, para lo cual; buscamos tener una relación directa, con la finalidad de minimizar la insatisfacción o dudas que tengan acerca del producto y mejorar el tiempo de recepción y entrega de los mismos.
 - d) **Producto**, La consecuencia de un buen producto es la aceptación en el mercado en el cual incursionará la exportadora.
- 3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros.** En este punto se realizará la comparación entre los pasos de control antes citados y las metas establecidas; de ser positivo, la exportadora no tendría ningún problema y se continuará empleando los mismos pasos; pero en caso de ser negativo, la misma se verá en la necesidad de emplear el cuarto paso que es la toma de medidas de corrección.
- 4. Tomar medidas correctivas.** Si los niveles establecidos anteriormente, llegaron a presentar fallas en su aplicación, se procederá a tomar las medidas de corrección necesarias, en cualquiera de las actividades de la exportadora.

3.1.2.5. SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.

3.1.2.5.1. INTRANETS EN LA EXPORTADORA: El flujo de los SIG, partirá desde los niveles inferiores, entendiéndose a los mismos como los departamentos de exportación y ventas, financiero y adquisición, hasta los niveles superiores, es decir, a la Gerencia General, la Presidencia y la Junta de Accionistas.

Departamento de finanzas: Será el encargado de manejar toda la información correspondiente al manejo financiero de la empresa. Estarán dotados de un módulo o programa financiero y contable, que les permita el ingreso, procesamiento de datos, almacenamiento y obtención de información de manera rápida y efectiva.

Su conexión con los demás departamentos de la organización estará orientada a solventar los requerimientos de dinero, tanto para publicidad, manejo de inventarios, y preparar informes sobre la operabilidad financiera que necesite la empresa.

Departamento de adquisiciones y logística: Este departamento es el encargado de adquirir la fruta en buen estado, clasificar, empacar y transportar, desde el lugar donde se cosecha hasta la exportadora y de la exportadora al aeropuerto.

Su conexión con el departamento de finanzas será exclusivamente de índole monetaria, es decir, mediante la presentación de presupuestos para el adecuado desenvolvimiento del mismo. Estarán dotados de un módulo para el manejo de inventarios, los mismos que serán almacenados en una computadora, conectada a la vez al sistema integrado organizacional.

Departamento de exportación y ventas: Es el encargado de todos los tramites necesarios para que la fruta no tenga ningún retraso en la aduana ni al momento del embarque, también realizará el contacto con nuevos clientes y con clientes ya establecidos, para tener una mejor operabilidad, tendrá conexión directa con los departamentos: financiero, adquisición y con la gerencia general, esto ayudará para que la información fluya con más rapidez y se tome las decisiones correctas lo más rápido posible.

Gerencia General: Será el encargado de ejecutar las decisiones tomadas por la Junta de Accionistas, representada en su Presidente. En este aspecto, la gerencia estará implementada con un programa especial para el manejo del sistema integrado, mediante el cual únicamente la gerencia será quien pueda acceder a toda la información generada en los demás departamentos.

El acceso a la información le permitirá al Gerente tener conocimiento de las situaciones que se pudieran estar suscitando en la organización y de esta manera informar

adecuadamente al Presidente, para que éste a su vez informe a la Junta de Accionistas y se tomen las decisiones adecuadas para la solución de los problemas.

Presidencia y Junta de Accionistas: Estarán directamente relacionados con la información que les otorgue el Gerente, para realizar el análisis, evaluación y tomar decisiones.

En conclusión, la información almacenada en los diferentes departamentos, fluirá desde los niveles operativos hasta los niveles administrativos y estratégicos.

3.1.2.5.2. VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA APLICACION DE LOS SIG:

- Estimula la capacidad de la exportadora para tratar con los clientes, los proveedores y los productos que ofertará.
- Ayudará a minimizar los impactos por tomas de decisiones inadecuadas y se obtendrá ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

3.1.2.6. LEGALIZACION DE LA EMPRESA

3.1.2.6.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

La exportadora se llamará "**Gady's fruit**".¹²

3.1.2.6.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA: Se dedicará a la exportación e industrialización de frutas exóticas (pitajaya), cuyas exportaciones serán destinadas al MERCOSUR en especial a los países de Argentina y Chile.

3.1.2.6.3. CONSTITUCION LEGAL DE LA EXPORTADORA: Se tomó como puntos de referencia para que sea constituida la Exportadora como una SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL, integrada por socios, quienes serán los accionistas principales de la

¹² **Nota Aclaratoria:** El nombre de la exportadora fue escogida por los Accionistas de la misma.

exportadora, esta modalidad de empresa no permite la enajenación de las aportaciones y es una sociedad de confianza.

3.2. ANALISIS DEL CAPITULO

En este capítulo, se ha realizado la planificación como parte fundamental para que la exportadora tenga un correcto funcionamiento, para lo cual; se ha determinado la misión de la empresa, la misma que guiará a la organización a conseguir los objetivos trazados.

En cambio en la organización, se ha tomado como referencia las cuatro piedras angulares, las mismas que nos ayudarán a mejorar el desenvolvimiento de la misma dentro de la industria en la que estará participando.

La evaluación y el control en la exportadora, se lo realizará periódicamente, esto se hará con la finalidad de saber en que condiciones esta las metas y objetivos trazados, las mismas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

En este capítulo, se ha tomado muy en cuenta la legalización de la exportadora, como punto principal para un correcto funcionamiento tanto dentro como fuera del país, también se ha realizado un análisis de los intranets que tendrá la exportadora como ventaja competitiva para tener un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

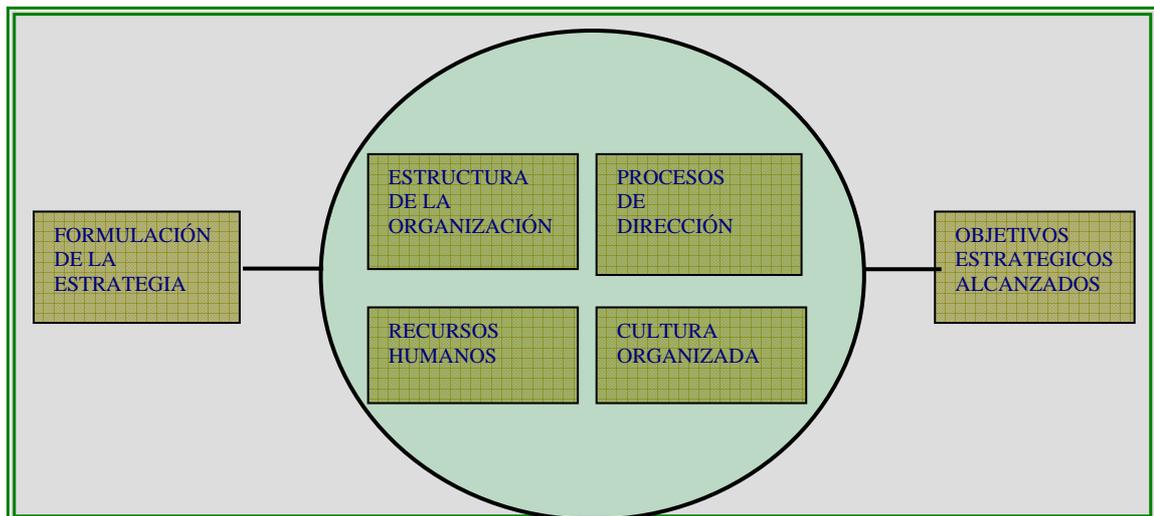
CAPITULO IV

4. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. INTRODUCCION

La formulación eficaz de las estrategias, exige un esfuerzo constante para que se ajusten con los elementos básicos que mueven a la organización, para tener más clara la perspectiva de estos elementos, se empleará el modelo que se muestra en el gráfico N° 4.1:

GRAFICO N° 4.1. Modelo de Implementación de Estrategias



Fuente: Henry Mintzberg, Implementación de la Estratégica

Para la implementación de una estrategia se debe tener fijado los objetivos, la definición del negocio, el análisis económico, el análisis de la competencia, el análisis del crecimiento del mercado de la exportadora y la asignación de recursos, como nos indica el modelo.

Este enfoque externo de la formulación de estrategias debe ser compensado con estimaciones de las condiciones internas de la estructura de la organización, los recursos humanos, los procedimientos de dirección, y microcultura, para que la estrategia se pueda implementar de forma más efectiva en la organización.

Según el modelo para la implementación de estrategias (de Henry Mintzber), se debe tomar muy en cuenta la estructura jerárquica que tendrá la exportadora, para que la misma tenga una autoridad formal que defina las diversas obligaciones, responsabilidades y la información fluida de un personal a otro dentro de la organización, uno de los problemas que se podría tener al momento de implementar la estrategia que se requiera es que, se puede ver condicionado por la estructura que tendrá la misma al momento que la estrategia y la estructura se podría concertar mal.

4.2. PLANEACION ESTRATEGICA¹³: La planificación estratégica que va a seguir la exportadora son las siguientes:

- Publicidad y Marketing.
 - Contar con personas jóvenes y dinámicas.
 - Precios accesibles al público.
 - Mantener buena calidad de las frutas.
 - Mantener buen trato con los clientes.
 - Lugar de trabajo cómodo y ambiente agradable.
- a) **Penetración en el mercado.-** Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para productos o servicios presentes en los mercados presentes por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
- b) **Desarrollo del mercado.-** Introducir el producto o servicio presentes en zonas geográficas nuevas.
- c) **Desarrollo del producto.-** Tratar de aumentar las ventas mejorando productos o servicios presentes o desarrollando productos nuevos (industrialización).

¹³ Kotler Philip, *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996

4.3 LAS 5 “P” DE LA ESTRATEGIA.

El marketing trata de influir en el mercado, conociéndolo y descubriendo las necesidades no satisfechas para ofrecer un producto que las cubra.

Los elementos que integran para este proyecto son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Relaciones Públicas

4.3.1 PRODUCTO

Se puede definir como producto a cualquier objeto, ya sea tangibles o intangibles, cuyo uso o consumo, estén destinados a satisfacer la necesidad del cliente.¹⁴

¹⁴ Kotler Philip, *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996

CUADRO N° 4.1

PRODUCTO							
ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	TIEMPO (días)	COSTO	RESPONSABLE
DIFERENCIACIÓN	Garantía del Producto	<p>Las frutas que serán adquiridas, deben de cumplir con las mínimas normas que rigen en las importaciones para los mercados internacionales, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Consistencia • Durabilidad 	<p>Dar valor diferenciado con respecto a los competidores, se logrará esto con la utilización de productos certificados por Normas ISO y que no afecten al medio ambiente.</p>	<p>Productos más Caros. Existen pocos Proveedores que Abalicen la calidad.</p>	30	150	DEPARTAMENTO DE ADQUISICIÓN
	Asesoría Técnica	<p>Para conseguir un mejor producto, se contratará a un técnico agrícola, lo que se conseguirá que la producción aumente y la presentación del fruto sea el adecuado y que el cliente tenga asesoría técnica.</p>	<p>Tener ventaja competitiva. Servicio diferenciado para el cliente.</p>	<p>Incurrir en los Costos de exportación</p>	30	450	

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara

4.3.2. PRECIO

El precio es el único elemento que representa un ingreso, los demás representan costos para la exportadora.

4.3.2.1. METODOS DE FIJACION DE PRECIOS.

Existen diferentes métodos mediante los cuales la exportadora puede determinar el precio de sus productos. Entre los principales tenemos:

- a) Fijación de precios en función del costo
- b) Fijación de precios en función del comprador
- c) Fijación de precios en función de la competencia
- d) Descuentos por pronto pago: son los descuentos efectuados a los clientes por los pagos realizados con prontitud, antes del vencimiento de las facturas.
- e) Descuentos por cantidad: son los descuentos realizados por la compra de grandes volúmenes de productos.
- f) Fijación de precios diferenciada: esta estrategia se basa en la fijación de uno o más precios por un producto según las circunstancias que rodeen al producto, no a los costos.

CUADRO N° 4.2

PRECIO							
ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	TIEMPO (días)	COSTO	RESPONSABLE
FIJACIÓN DEL PRECIO EN FUNCIÓN DEL COSTO	Pagos por Adelantado	Se realizará un descuento a los clientes que paguen de contado sus compras o adelantaran sus pagos.	Se minimiza el riesgo de cuentas incobrables, también ayudará a incrementar el volumen de ventas a sus clientes	El descuento por pronto pago afecta a la rentabilidad de la Exportadora.	30	200	DEPARTAMENTO FINANCIERO
	Descuento por volumen de compras	Se realizará un descuento por el volumen que estén dispuestos a adquirir, esto se realizará con empresas, instituciones grandes y con personas particulares.	Con la aplicación de economías de escala, se podría incrementar la rentabilidad de la exportadora	La poca producción de la pitajaya, no permite cubrir el mercado internacional.	90	100	
	Precios Especiales	Los precios estarán sujetos a variaciones dependiendo el segmento de mercado al que la exportadora se dirija.	Se puede tomar como ventaja el cambio monetario del país donde se realiza la compra.	Se puede incurrir en el error de cubrir los costos y generar poca rentabilidad.	180	100	

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

4.3.3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución puede ser de dos clases:

1. **Canal de Distribución Directa:** Es la forma más corta de un canal. Consiste en que el producto llegue al consumidor final en forma directa sin recurrir a los intermediarios.
2. **Canal de Distribución Indirecta:** La distribución indirecta es la forma más larga de un canal de distribución, ya que en ella pueden participar un sinnúmero de intermediarios que incrementarán la complejidad del mismo.

La comercialización de la fruta se realizará por medio del canal indirecto, esto se hará con la finalidad de que los costos de la misma no se incrementen y se vea reflejado en el precio de la fruta, para ello se utilizará a los intermediarios, los mismos que realizarán las ventas directamente, este canal será el más utilizado por la exportadora, porque le permite bajar costos sin tener que recurrir al canal directo.

CUADRO N° 4.3

PLAZA							
ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	COSTO	TIEMPO (días)	RESPONSABLE
DIFERENCIACIÓN	Canal de Distribución Indirecto	Ofertar al distribuidor la fruta, brindando información nutricional , ventajas de la utilización y maneras de ser preparados	La exportadora dará a conocer el producto a un mayor numero de distribuidores los mismos que se irán familiarizando con el mismo y a la vez con el cliente final	Le permitirá realizar alianzas estratégicas con otras instituciones.	1200	15	GERENCIA
	Capacitación del Personal	El tratamiento de este tema será muy importante, porque será un factor diferenciador, el mismo dará como resultado un mejor nivel de atención al cliente, obteniendo de esta forma lealtad hacia la exportadora.	Cientes satisfechos, tanto por el producto como por la información nutricional	Necesidad de un personal capacitado por parte de la exportadora, esto incurre en los costos de la misma.	450	30	
	Servicio personalizado	El personal de ventas, dará un servicio personalizado a sus clientes, esto será la clave para una diferenciación con respecto a sus competidores, ya que ayudará a satisfacer todas las expectativas que tengan.	Se tendrá información por parte de los clientes en forma directa y se podrá tomar los correctivos necesarios para corregir la falencia que tenga la misma.	El personal de ventas debe estar en las reuniones importantes que tengan los gerentes, en cuanto a la toma de decisiones.	50	3	

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

4.3.4. PROMOCIÓN

Las actividades promocionales, será el objetivo principal que tendrá la exportadora, con la finalidad de darse a conocer dentro del mercado y llegar a tener un mejor posicionamiento en el mismo.

PUBLICIDAD: Para manejar la publicidad, la exportadora invertirá el 2.95% de las ventas netas (ver punto 5.5).

Medios publicitarios: Los medios que más se van a utilizar son los siguientes:

- a) Prensa
- b) Sección Comercial
- c) Revistas, resultan de gran utilidad para el anunciante que debe comunicar un mensaje largo y complicado, y además, las revistas poseen una vida relativamente larga.
- d) Medios interactivos, el internet es aprovechado para comunicar mensajes publicitarios, y actualmente el número de personas que acceden al internet es muy amplio y variado.

Para evaluar el impacto de la publicidad en el mercado meta: El programa publicitario se debe medir tanto en término de las consecuencias o resultados en la comunicación, como en las ventas derivadas de la campaña publicitaria. Esto se da con la finalidad de utilizar los resultados anteriores para mejorar la calidad de los anuncios futuros.

CUADRO N° 4.4

PROMOCIÓN

ESTRATEGIA	ACCIÓN	EJECUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLE
PENETRACIÓN	Desarrollo de un folleto informativo	Se diseñará un folleto, en el cual constarán los tipos de frutas, información nutricional y formas de preparación.	Los clientes tendrán acceso a información más rápida.	La competencia tendría acceso a la información de los productos que oferta la exportadora.	350	30	VENTAS
	Anuncios de Prensa	Para que los productos y la exportadora se den a conocer y llegue a un mayor numero de personas, se sacarán comunicados en la prensa especializada local en la que la exportadora este incursionando.	Estos comunicados tendrán un alcance muy amplio y se podrá llegar a un mayor número de personas con la información sobre los productos que se ofertarán	Es muy corto el tiempo que son utilizados los medios masivos impresos.	150	3	
	Ferias y Exposiciones	Esta actividad se lo manejará principalmente en ferias que tengan relación con las frutas o exposiciones nutricionales	Se podrá indicar las cualidades y las características que tienen los productos. Se podrá realizar alianzas estratégicas con empresas o personas naturales.	Existe el riesgo que la competencia tenga un mejor proyecto.	850	10	

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara

4.3.5. RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son una herramienta administrativa, cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas.

Es el manejo adecuado de la imagen de la empresa mediante una gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas acerca de la empresa e inclusive desviar rumores, relatos y eventos desagradables, procurando que no afecten a la empresa.

Mediante las relaciones públicas se puede influir en la conciencia del público de igual manera que con la publicidad, pero a costos muy bajos.

Las principales herramientas de las relaciones públicas son:

- Noticias con respecto a la empresa.
- Discursos o charlas sobre la empresa o los productos de la misma.
- Eventos especiales.
- Materiales escritos.
- Materiales audiovisuales.
- Materiales de identificación de la empresa.

4.4. FORMACION DE LA ESTRATEGIA.

4.4.1. MISION.

“Dar al cliente un servicio personalizado, satisfaciendo a sus clientes con productos de calidad y generando un valor agregado en la atención, lo que nos permitirá tener una diferenciación, con respecto a la competencia”.

4.4.2. VISION.

“Mediante la aplicación de estrategias mercadológicas, se logrará un nivel de diferenciación, para que la exportadora “Gady’s fruit”, alcance el liderazgo en el mercado, con el apoyo de todo el personal y el trabajo creativo de sus directivos”.

4.4.3.1. OBJETIVOS.

Objetivos Mercadotécnicos:

Dentro de este grupo de objetivos se desarrollaran los siguientes:

- a) De ventas
- b) De innovación
- c) De posicionamiento

a) De Ventas: Incrementar las ventas de la pitajaya en un 5% anual, lo que representa el crecimiento del mercado y el incremento de la producción interna de la fruta, en el período de aplicación del proyecto.

b) De Innovación: Dar más amplitud al producto con la innovación de alternativas de elaboración e industrialización, para ello se realizará alianzas estratégicas con otras empresas.

c) De Posicionamiento:

- Incrementar la identificación de la exportadora, con productos de calidad a precios competitivos.
- La atención a los clientes será la razón de ser de la exportadora.
- El servicio que se entregará, estará destinado a satisfacer las necesidades de los clientes, esto estará sujeto al tiempo de entrega de los pedidos, la calidad de la fruta y a su presentación.

4.4.4. DIAGNOSTICO.

4.4.4.1. DIAGNOSTICO FODA

Análisis Externo: Dentro del análisis externo, vamos a identificar las principales oportunidades y riesgos que tendrá la exportadora.

RIESGO

- Existencia de exportadoras que reducen sus costos a niveles muy bajos, para atraer al cliente con un mejor precio y manteniendo una gama de productos para satisfacerlos.
- Mercado altamente competitivo, ya que dentro del mercado existen muchas empresas que se dedican a la promoción y comercialización de frutas exóticas.
- Mano de obra cara, lo que repercutirá en los costos de comercialización de la exportadora, obligando a trasladar los costos al precio de venta al público.
- Riesgo país, es uno de los indicadores macroeconómicos que se debería tener muy en cuenta, por que afectaría a la producción y comercialización de la pitajaya.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.

OPORTUNIDADES

Uno de los propósitos de la exportadora es; discernir las oportunidades que se le presenten, y estas son las siguientes:

- La fuerza que tendría la exportadora para operar en el mercado objetivo; es decir, maneja principios como *Just on time*, con el apoyo de una logística, dirigida a tener una mejor efectividad de los tiempos de entrega de los productos.
- Existencia de muchos demandantes en el mercado.
- Proveedores con precios razonables y productos de buena calidad.
- Riesgo país moderado, lo que permitirá aumentar las inversiones para mejorar la operabilidad de la exportadora.
- Mercado en crecimiento.
- Nuevos mercados.

4.4.4.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

CUADRO N° 4.5

FACTORES CRITICOS DE EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
La fuerza que tendría la exportadora para operar en el mercado objetivo.	0.10	2.00	0.20
Existencia de muchos demandantes en el mercado.	0.15	4.00	0.60
Proveedores con precios razonables y productos de buena calidad.	0.10	3.00	0.30
Riesgo país moderado	0.08	2.00	0.16
Mercado en crecimiento	0.12	4.00	0.48
Nuevos mercados	0.10	4.00	0.40
RIESGOS			
Existencia de exportadoras que reducen sus costos a niveles muy bajos.	0.09	3.00	0.27
Mercado altamente competitivo.	0.05	2.00	0.10
Mano de obra cara.	0.04	2.00	0.08
Riesgo país.	0.06	2.00	0.12
Ingreso de nuevos competidores	0.05	4.00	0.20
Productos sustitutos	0.06	4.00	0.24
TOTAL	1.00		3.15

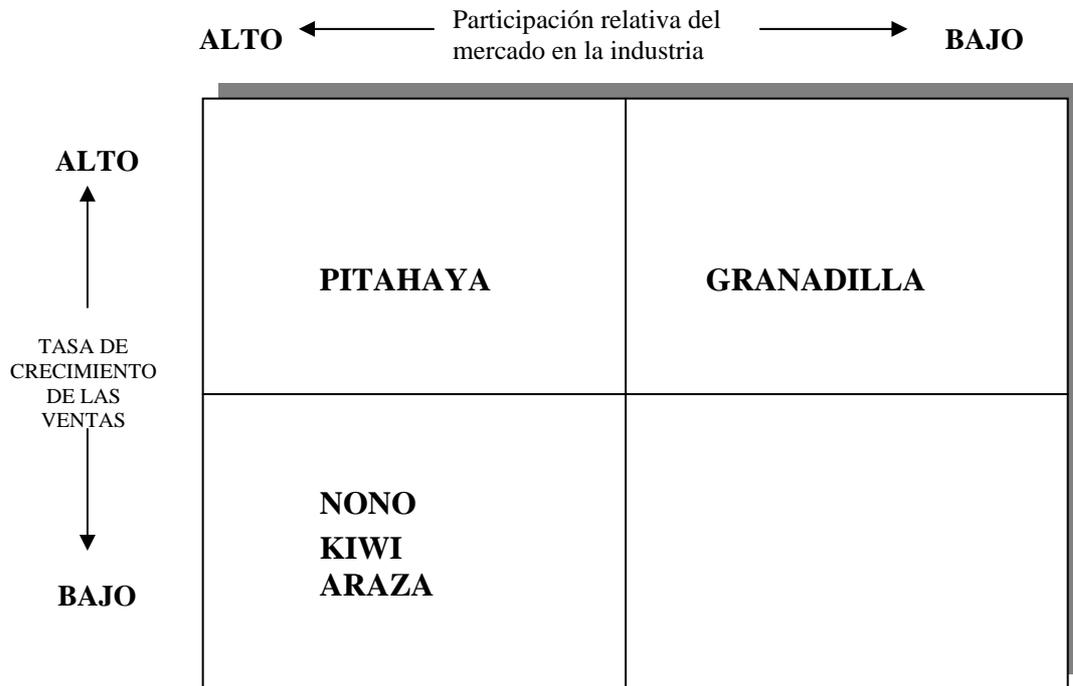
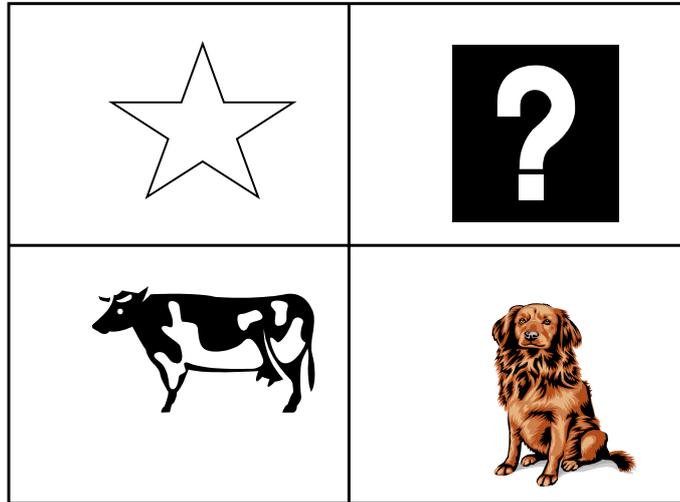
Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara

Al analizar la matriz MEFE, el resultado que se a obtenido es de 3.15, esto nos indica que la empresa va a seguir creciendo en el mercado, este crecimiento estará sujeto a que la exportadora en un mediano plazo incursione en nuevos mercados e industrialice los productos.

4.4.4.3. MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION.

GRAFICO N° 4.6

MATRIZ B.C.G



Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara V.

La matriz BCG, nos permite conocer la tasa de crecimiento de las ventas que se tendrá y la participación relativa del mercado en la industria de la exportación. Para ello, las

unidades estratégicas de negocio (UEN's) estarán dentro de la matriz crecimiento-participación, para lo cual la empresa debe estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos, la estructuración de sus UEN's estarán de la siguiente manera:

Los Productos Interrogantes tienen una pequeña participación dentro de un mercado de alto crecimiento, y es por ello que las granadillas están ubicados dentro de este grupo, su participación está limitado por:

- Pequeño margen de exportación que tiene esta fruta.
- Baja participación en el mercado.
- Mercados creciendo rápidamente.
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Generadores débiles de efectivo.
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

El producto estrella será la pitajaya, porque representa la mejor oportunidad para el crecimiento y rentabilidad que deseamos a largo plazo. Esta fruta será impulsada a través de la estrategia de penetración en el mercado, ya que su ejecución nos permitirá conseguir una mayor participación en el mercado de la exportación de frutas exóticas; su participación está sujeta a los siguientes factores y son:

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de alto crecimiento.
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- Utilidades significativas.

Los productos denominados vaca de dinero, tienen una gran parte relativa dentro de nuestro mercado de la exportación, pero compiten con escaso crecimiento. Dentro de este grupo se encuentran ubicados el kywi, el nono y el arashá, porque estas generarán más dinero del que necesitan. Para ellos se deberá aplicar la estrategia de Desarrollo de Mercado, con el

objetivo de superar las oportunidades que ofrecen el mercado. Además se buscarán nuevas oportunidades para explotar nuestras exportaciones en otros mercados, estas frutas están sujetas a los siguientes factores:

- Alta participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento lento.
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
- Márgenes de utilidad altos.

4.5. ANÁLISIS DEL CAPÍTULO

Con el desarrollo de este capítulo, se ha podido establecer las estrategias que serán utilizadas por la exportadora, las mismas que se han podido determinar con ayuda de las 5 p's del marketing, de esta manera; se podrán analizar las estrategias propuestas y ponerlas en práctica con el propósito de cumplir con los objetivos planteados para la exportadora.

También se ha desarrollado un análisis externo de la exportadora, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que tendrá la misma dentro del mercado, este análisis se realizará con la utilización de la matriz FORD, en cambio con la matriz MEFE nos permite determinar la posición en la que se encontrará la empresa dentro del mercado objetivo.

Con la implementación de las estrategias, nos dará como resultado un alto rendimiento y una buena participación en el mercado.

CAPITULO V

5. PLANIFICACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS

5.1. INTRODUCCION

La planificación de resultados esperados, nos permite determinar en que condiciones se encontrará la exportadora, para lo cual; se ha proyectado flujos de efectivo y proyecciones de ventas, tomando en cuenta el valor FOB de venta del producto con sus respectivos costos y gastos operacionales, esto nos permitirá saber si la empresa a futuro se encontrará en un estado sólido, y sí se ha aplicado y ejecutado de manera correcta las estrategias para el incremento de sus ventas.

- **COMPRA:** El precio de compra de la pitajaya será de \$1.00 por kilo como promedio, a este valor se le añade los costos en los que incurra la exportadora por concepto de; abastecimiento desde la finca hasta la exportadora y de la exportadora al aeropuerto, cuyos valores serán de \$1.66 y \$0.30 por kilo respectivamente.
- **VENTA:** Para el precio de venta, se debe tomar en cuenta los tributos a los que tiene que incurrir la exportadora, para Argentina el total de tributos es de \$4.40 y para Chile de \$4.35, obteniendo el precio real de venta de \$4.47 y \$4.52 respectivamente, en este precio se encuentra el margen de utilidad, para Argentina será de 32% y para Chile es del 32.6%, el precio de venta es de \$8.87 (es un promedio del valor de venta de todos los países a los que exporta el Ecuador).

- **COSTOS FIJOS:** (en meses)

Arriendo	\$350,00
Nomina	\$3.350,00
Papelería	\$120,00
Servicios públicos	\$352,00
Aseo	\$150,00
Contabilidad	\$300,00
TOTAL	\$4.622,00

El total de la nomina pertenece a 9 trabajadores, en los cuales se encuentran tanto el nivel administrativo como el operario.

- **DEPRECIACION:** los muebles y enseres se deprecian a 5 años.

- **GASTOS:**

Transporte (finca - exportadora)	\$130,00	por tonelada
Transporte (exportadora-aeropuerto)	\$0,91	por tonelada
Publicidad	\$296,91	por mes
TOTAL	\$427,82	

5.1.4 PREYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS¹⁵.

CUADRO N° 5.1. Distribución de Ventas de Pitajaya periodo 1-12 (en Tn)

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

CUADRO N° 5.2. Calculo del Valor de Compra y de Venta del periodo 1 al 12 (en us\$)

TOTAL	PVP (COMPRA)	COSTO COMPRA	PVP (VENTA)	TOTAL VENTA
68,200	1.12	76,384.00	8.87	604,934.00

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

CUADRO N° 5.3. Calculo del Costo de Exportación Periodo 1 al 12 (en us\$)

TOTAL VENTA	COMISION BROKER	IVA BROKER	TARIFA ARANCELARIA	TRANSPORTE AEREO	TOTAL COSTO EXPORTACIÓN
604,934.00	60,493.40	72,592.08	66,542.74	108,888.12	308,516.34

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

¹⁵ **Método comparativo y tendencias de ventas.**- La exportadora utilizará el método comparativo, con lo que podrá analizar las ventas actuales comparándolas con el año anterior, el actual y el posterior a determinada ejecución del proyecto y con la tendencia de ventas se podrá proyectar las ventas a un futuro.

5.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO.

CUADRO N° 5.4

Período del 1 al 12												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
SALDO INICIAL DE EFECTIVOS	25,000.00	17,236.56	21,401.30	27,540.54	33,021.59	56,602.63	70,969.19	82,702.99	104,967.74	123,612.49	155,749.92	168,800.10
ACTIVIDADES DE LA OPER.												
INGRESOS												
Ventas	6,047.74	11,289	13,708	12,902	35,077	23,788	20,562	33,464	29,029	45,560	22,175	21,369
Total Recuperación del efectivo	6,047.74	11,289	13,708	12,902	35,077	23,788	20,562	33,464	29,029	45,560	22,175	21,369
TOTAL FLUJO ENTR. EFECTIVO	31,047.74	28,525.67	35,109.44	40,442.31	68,098.35	80,390.37	91,531.44	116,167.11	133,996.85	169,172.00	177,924.92	190,168.72
EGRESOS												
Proveedores	763.64	1,425.46	1,730.90	1,629.08	4,429.08	3,003.64	2,596.36	4,225.46	3,665.46	5,752.72	2,800.00	2,698.18
Contado 60%	458.18	855.27	1,038.54	977.45	2,657.45	1,802.18	1,557.82	2,535.27	2,199.27	3,451.63	1,680.00	1,618.91
Crédito 40%	305.46	570.18	692.36	651.63	1,771.63	1,201.46	1,038.54	1,690.18	1,466.18	2,301.09	1,120.00	1,079.27
Salidas de Efectivos												
Compras Contado	458.18	855.27	1,038.54	977.45	2,657.45	1,802.18	1,557.82	2,535.27	2,199.27	3,451.63	1,680.00	1,618.91
Salida mens. Crédito 15 días	305.46	570.18	692.36	651.63	1,771.63	1,201.46	1,038.54	1,690.18	1,466.18	2,301.09	1,120.00	1,079.27
Total Salida Proveedores	763.64	1,425.46	1,730.90	1,629.08	4,429.08	3,003.64	2,596.36	4,225.46	3,665.46	5,752.72	2,800.00	2,698.18
Gastos de Ventas	347.73	649.09	788.18	741.82	2,016.82	1,367.73	1,182.27	1,924.09	1,669.09	2,619.54	1,275.00	1,228.64
Gastos Operativos	12,699.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82	5,049.82
Total Gastos	13,047.55	5,698.91	5,838.00	5,791.64	7,066.64	6,417.55	6,232.09	6,973.91	6,718.91	7,669.36	6,324.82	6,278.46
TOTAL FLUJO SALID. EFECTIVO	13,811.19	7,124.37	7,568.90	7,420.72	11,495.72	9,421.19	8,828.45	11,199.37	10,384.37	13,422.08	9,124.82	8,976.64
FLUJO NETO DE LA OPERAC.	17,236.56	21,401.30	27,540.54	33,021.59	56,602.63	70,969.19	82,702.99	104,967.74	123,612.49	155,749.92	168,800.10	181,192.08
FLUJO DE CAJA	17,236.56	21,401.30	27,540.54	33,021.59	56,602.63	70,969.19	82,702.99	104,967.74	123,612.49	155,749.92	168,800.10	181,192.08

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

5.3. BALANCE GENERAL.

CUADRO N° 5.5

EXPORTADORA "Gady's Fruit"			
PERIODO			
DEL 1 al 12			
INGRESOS			
VENTAS	604,934.00		
(-) Costos de Ventas	308,516.34		
Utilidad Bruta			296,417.66
EGRESOS			
Gastos de Ventas		15,810.00	
Gastos Exportación	15,810.00		
Gastos Administrativos		50,880.00	
Luz	240.00		
Teléfono	2,640.00		
Sueldos	43,800.00		
Arriendos	4,200.00		
Total Egresos			66,690.00
Utilidad Neta			229,727.66

Elaborado por: Ernesto Wladimir Guevara Villacís

5.3.1. ANALISIS VERTICAL.

CUADRO N° 5.6

	PERÍODO 1 AL 12	%
VENTAS NETAS	604,934.00	100
(-) COSTO DE VENTAS	308,516.34	51.00
(-) GASTOS GENERALES	84,057.84	13.90
(=) UTILIDAD BRUTA	212,359.82	35.10
(+) OTROS INGRESOS	-	
(-) OTROS GASTOS		
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	
(=) GANANCIA ANTES DE IMP.	212,359.82	35.10
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	31,853.97	5.27
(-) IMPUESTO A LA RENTA	53,089.96	8.78
(=) UTILIDAD NETA	127,415.89	21.06

Elaborado por: **Ernesto Wladimir Guevara Villacís**

ANÁLISIS: A través del análisis vertical, se puede determinar que existe una utilidad que representa el 21.06%; es decir, que la empresa se encontraría estable y totalmente solvente, se observa que sus gastos representan el 64.90%, de las ventas totales, tomando en cuenta que se realizarán gastos de publicidad que ayudarán a la empresa a promocionarse y a posicionarse en el mercado.

5.3.2. BALANCE INICIAL.

CUADRO N° 5.7

EXPORTADORA "Gady's Fruit"			
ACTIVOS		PASIVO	
Activos Corrientes		PASIVO CORRIENTE	
CAJA/BANCOS	25,000.00	PROVEEDORES	7,650.00
MUEBLES Y ENSERES	7,650.00		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	32,650.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,650.00
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
MUEBL. ENSERES Y EQUIPOS	7,650.00	CAPITAL SOCIAL	33,650.00
TOTAL ACTIVO FIJO	7,650.00		
OTROS ACTIVOS	1,000.00	TOTAL PATRIMONIO NETO	33,650.00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1,000.00		
TOTAL DEL ACTIVO	41,300.00	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	41,300.00

Elaborado por: **Ernesto Wladimir Guevara Villacís**

ANALISIS: Se cuenta con un capital totalmente razonable, lo que nos ayudará a desarrollar el proyecto, es decir la exportadora “Gady’s fruit” se encontrará en Estado de Solvencia, el cual es muy favorable para iniciar el proyecto.

La cuenta Caja Bancos, nos indica que la exportadora iniciará con USD 25,000.00, lo que nos permitirá empezar con las operaciones, este recurso será distribuido de acuerdo a las necesidades proyectadas, es decir proveedores, gastos generales, gastos de ventas y otros.

5.3.3. INDICES FINANCIEROS.

CUADRO N° 5.8

INDICES FINANCIEROS	AÑO 2007	
INDICE DE SOLVENCIA ACT.CORR./PAS.CORR.	32,650.00	4.27%
	7,650.00	
CAPITAL DE TRABAJO NETO ACT.CORRIENTE- PAS.CORRIENTE	32650-7650	25,000.00
INDICE ENDEUDAMIENTO PASIVO / PATRIMONIO	7,650.00	22.73%
	33,650.00	
INDICE DE SOLVENCIA PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	7,650.00	18.52%
	41,300.00	
RENTABILIDAD DEL PATRIM. UTILIDAD NETA/PATRIM	127,415.89	378.65%
	33,650.00	
RENDIMIENTO ACTIVOS UTILIDAD NETA / ACTIVO	127,415.89	390.25%
	32,650.00	
CONTROL DE GASTOS GTOS.OPERAC. / VTA. NETAS	84,057.84	13.90%
	604,934.00	

Elaborado por: **Ernesto Wladimir Guevara Villacís**

ANALISIS: Dentro de los Índices Financieros de la exportadora “Gady’s fruit”, podemos determinar que:

- La exportadora cuenta con un índice de solvencia del 4.27%, es decir; se encontrará totalmente estable al momento de desarrollar el plan, ya que la misma contará con los recursos necesaria, para el desarrollo del proyecto.
- En cuanto al índice de endeudamiento, la organización arrancará con un 22.73%, lo que nos indica, que de cada USD 100 dólares la empresa tendría para pagar USD

22.73 dólares, esto nos permitirá que en un futuro poder acceder a un préstamo financiero para poder incrementar el volumen de ventas.

- La rentabilidad del Patrimonio es del 378.65% y de los rendimientos de los activos es de 42.29%, este resultado nos demuestra que la organización generará rentabilidad.
- El capital de trabajo es de USD 25.000.00, esto nos permitirá tener mayor rotación dentro de la exportadora manteniendo un control estricto de los gastos que generará.

Con el desarrollo de los Índices Financieros, hemos determinado que el proyecto es totalmente viable y debe ser puesto en ejecución, ya que esto no presentaría un riesgo para la empresa, más bien generará utilidad para la misma.

5.3.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad, nos permite avizorar el comportamiento que tendrá la rentabilidad financiera ante eventos futuros que interfieran en las estimaciones del proyecto en los rubros o componentes más sensibles a los cambios, para ellos se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

CUADRO N° 5.9. Variables Sensibles para la Exportadora

Comercialización	Sube	6%
Precio Mercado Internacional	Sube	2%
Costos de Materia Prima	Sube	3%
Costos de Suministros y Servicios	Sube	3%
Gastos de Ventas	Sube	3%

CUADRO N° 5.10. LA TIR Y VAN

TIR	VAN
11.47%	406,562.21

5.4. ESTRATEGIA FINANCIERA.

Lineamientos¹⁵:

- Crecimientos de ingresos más rápidos.
- Crecimientos de beneficios más rápidos.
- Mayor rentabilidad en el capital invertido.
- Mayores flujos de efectivos.
- Beneficios estables en períodos de recesión.
- Dividendos más altos.
- Mayores márgenes de beneficio.
- Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos.
- Reconocimiento empresarial.
- Estructura de ingresos diversificada.

Dentro del presupuesto de marketing que la exportadora “Gady’s fruit” aplicará según su viabilidad se detallan actividades estratégicas a realizarse con su respectivo costo.

¹⁵ David Fred, *Administración Estratégica*, pág. 60 - 70

5.5.PRESUPUESTO DE MARKETING:

CUADRO N° 5.11

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA EXPORTADORA "GADY'S FRUIT"					
MEDIOS	VALOR	%	RESPONSABLE	TIEMPO INICIO	TIEMPO FINAL
PUBLICIDAD					
PRENSA	1.834.71	72.74	DPTO. MARK	Enero-08	Dic-08
MANUAL CORPORATIVO	538.23	27.25	DPTO. CONTABLE		
TOTAL MEDIOS PUBLICITARIOS	2372.94	100.00			
GASTO PROMOCION VENTAS					
DSCTOS. PROMOCIONALES	150.00	42.86	DPTO DE VTAS	Enero-08	Dic-08
DSCTOS. FIN DE AÑO	100.00	28.57			
SALDOS	50.00	14.29			
VARIOS	50.00	14.29			
TOTAL GASTOS PROMOCIONALES	350.00	100.00			
GASTOS FIJOS DE VENTAS					
DPTO. DE MARKETING	200.00	38.46	DPTO DE MARK DPTO DE VTAS	Enero-08	Dic-08
FUERZA DE VENTAS	120.00	23.08			
ESTUDIO DE MERCADO	200.00	38.46			
TOTAL GASTOS FIJOS	520.00	100.00			
CLIENTES / COMPETENCIA					
ANÁLISIS CLIENTES	50.00	40.00	DPTO. DE MARK DPTO DE VTAS	Enero-08	Dic-08
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	75.00	60.00			
TOTAL ANÁLISIS	125.00	100.00			
ANÁLISIS PROVEEDORES					
ANÁLISIS PROVEEDORES	50.00	25.64	DPTO DE MARK DPTO DE ADNES	Enero-08	Dic-08
CALIFICAR PROVEEDORES	20.00	10.26			
SELECCIONAR PROVEEDORES	80.00	41.03			
REALIZAR PEDIDOS	45.00	23.08			
TOTAL ANLISIS PROVEEDORES	195.00	100.00			
TOTAL PRESUPUESTO	3,562.94	100.00			

Elaborado por: **Ernesto Wladimir Guevara Villacís**

El presupuesto de marketing detallado tiene un total de USD 3.562.94 USD, que a la exportadora le representa el 2.95% de las ventas netas, para dar a conocer de mejor manera

las frutas exóticas se utilizara como medio de información a la prensa local donde incursione la exportadora, la misma que tiene un costo de USD 1.834.71 (estimado) para publicidad, ya que la organización buscará los medios adecuados (como se detalla en el cuadro N° 5.9), lo que permitirá a la misma posicionarse en el mercado.

La evaluación del plan se lo realizará también a través del siguiente método:

5.6. ANÁLISIS DEL CAPÍTULO

Con el desarrollo de este capítulo, hemos podido demostrar la factibilidad del proyecto, para poder demostrar dicha factibilidad, se ha realizado la proyección de ventas, tomando en cuenta la producción interna que se tiene de la fruta y la tendencia de compra, luego se realiza el flujo de caja proyectado, para luego realizar el calculo de la VAN y TIR cuyos resultados son positivos.

Con la implementación del presupuesto de mercadotecnia, la exportadora se dará a conocer tanto como empresa como con su producto estrella, este presupuesto esta estipulado por la utilización del 2.95% del total de las ventas.

Con una correcta planificación de los recursos, se tendrá una mejor rentabilidad y competitividad en el mercado, para que la exportadora en un futuro pueda incursionar en la industrialización y de esta manera tenga un mayor margen de ganancia.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Con un buen proyecto, se podrá incentivar a que los agricultores de la zona correspondiente al Noroccidente de Quito, vean una oportunidad en sembrar la fruta, utilizando técnicas de manejo de cultivos, para que los mismos sean altamente productivos y tengan un mejor margen de ganancia.
- Con la asociatividad entre agricultores y las empresas exportadoras, se podrá mejorar el volumen de producción de la fruta, lo que incrementará la participación de la fruta ecuatoriana en los mercados internacionales.
- Por falta de políticas gubernamentales que incentive la producción interna de la fruta, los productores están dejando de sembrar, aunque muchos están dispuestos a continuar, aumentar o volver a empezar si una comercializadora se establece en el mercado con un buen precio y se les da asesoría técnica para mejorar sus cultivos.
- Respecto a las razones para incrementar el consumo de pitajaya, se resalta la importancia del valor nutricional y medicinal de esta fruta, lo cual puede ser considerado como estrategia de ampliación del mercado tanto interno como externo, esto favorecerá al posicionamiento de la fruta gracias a sus componentes nutricionales las mismas que se centrarán en calidad (sabor, frescura, durabilidad, nutrición y consistencia), requisitos específicos (empaquete, rotulado, tamaño) y por último en volúmenes y cumplimiento en la entrega.
- Para que el proyecto tenga mejor rentabilidad, se industrializará la fruta, esto nos permitirá tener mayor número de derivados, lo que se verá reflejado en la participación en el mercado en el que este incursionando la exportadora, la industrialización de la fruta se realizará con la finalidad de satisfacer a un margen

mayor de necesidades y expectativas que tengan los clientes, esto se llevará a cabo para dar valor agregado al producto y dar una mejor alternativa a nuestros clientes.

- El proyecto cuenta con una buena rentabilidad, lo que le permitirá seguir ejecutando sus planes y a futuro podrá ampliar sus acciones, esto se ve reflejado en la TIR que es de un 11.47% y un VAN de 406,562.21.

6.2. RECOMENDACIONES

- Tecnificando la producción de pitajaya, se podrá obtener un mejor fruto y un mayor volumen del mismo, para tener más participación en el mercado internacional.
- Con un mayor volumen del producto y un mejor precio del mismo, se podrá posicionar la fruta en más países y con la implementación de políticas serias para la exportación de la fruta, ayudará a menorar el porcentaje que es destinado al pago de comisiones, aduana, flete y seguro del fruto, lo que le encarece al mismo.
- A futuro, se podrá industrializar la fruta, la misma que se puede sacar varias aplicaciones y usos para comercializarle de mejor manera a la misma.
- El proyecto es totalmente viable, siguiendo todos los pasos que se ha desarrollado en este documento, el mismo que generará una utilidad que permitirá que la empresa siga creciendo y consolidándose en el mercado internacional.
- Para poder mitigar el impacto que tendría una baja de la producción de pitajaya, se podrá comercializar otras frutas exóticas que se dan en la región, sin que los consumidores se vean afectados.

ANEXO # 1

ESTADOS ASOCIADOS AL MERCOSUR

ESTADOS ASOCIADOS AL MERCOSUR

Tiene como estados asociados a Bolivia (1996), Chile (1996), Perú (2003), Colombia (2004) y Ecuador (2004).

Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador integran la Comunidad Andina (CAN), bloque con el que el MERCOSUR también firmará un acuerdo comercial.

El estatus de Estado asociado se establece por acuerdos bilaterales, denominados Acuerdos de Complementación Económica, firmados entre el MERCOSUR y cada país asociado. En dichos acuerdos se establece un cronograma para la creación de una zona de libre comercio con los países del MERCOSUR y la gradual reducción de las tarifas arancelarias entre el MERCOSUR y los países firmantes. Además de participar en calidad de invitados a la reuniones de los organismos del MERCOSUR y efectuar convenios sobre materias puntuales.

- Chile formaliza su asociación al MERCOSUR el 25 de junio de 1996, durante la X Reunión de Cumbre del MERCOSUR, en San Luís, Argentina, a través de la suscripción del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR-Chile.
- Bolivia formalizó su adhesión en la XI Reunión de Cumbre del MERCOSUR, en Fortaleza (Brasil), el 17 de diciembre 1996, mediante la suscripción del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR-Bolivia. A fines de 2006 formalizó su pedido de admisión como miembro pleno del MERCOSUR.
- Perú formaliza su asociación al MERCOSUR en el 2003 por la suscripción del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR-Perú (CMC N° 39/03).
- Colombia, Ecuador y Venezuela formalizan su asociación al MERCOSUR el 2004 mediante la suscripción del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR-Colombia, Ecuador y Venezuela (CMC N° 59/04).

- Venezuela se integra como estado miembro, con plenos derechos y deberes, al firmar el Protocolo de adhesión al MERCOSUR el 4 de julio de 2006. Entre el 2004 y 2006 Venezuela era estado asociado.

El MERCOSUR se concibe cómo un proyecto de integración a nivel América Latina, por eso prevé la incorporación de más estados de la región, sea para el estatus de estado asociado o estado miembro

ANEXO # 2

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

El 26 de marzo de 1991 se firmaba en Asunción el "Tratado para la Constitución de un Mercado Común" entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, llamado Tratado de Asunción.

El objetivo del Tratado era la creación de una Unión Aduanera, que asegurara la integración de los Estados Partes en una zona de libre comercio, a través de:

- la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos;
- el establecimiento de un Arancel Externo Común (AEC) y la adopción de una política comercial común en relación a terceros estados o agrupaciones de estados;
- la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre estos países;
- el compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

La fecha de entrada en vigor del Mercado Común fue el 1 de enero de 1995. Hasta entonces el Tratado de Asunción preveía una estructura institucional transitoria. En la VII Reunión del Consejo del Mercado Común, celebrada el 17 de diciembre de 1994 en Ouro Preto, Brasil, se estableció la estructura institucional que comenzó a regir a partir del 1 de enero del 1995.

Esta estructura cuenta con una serie de órganos que se pueden dividir en dos tipos: órganos con capacidad decisoria, como el Consejo del Mercado Común **CMC**, el Grupo Mercado Común **GMC**, la Comisión de Comercio **CCM**; y órganos consultivos o técnicos como la Comisión Parlamentaria Conjunta **CPC**, el Foro Consultivo Económico y Social **FCES** y la Secretaria Administrativa del Mercosur **SAM**. Además cuenta con procedimientos de carácter institucional para la toma de decisiones, la aplicación interna de las normas y la solución de controversias.

Por otra parte, el MERCOSUR cuenta también con una serie de regímenes institucionales para la consecución de la Unión Aduanera. Estos son: el Arancel Externo Común y su Lista de Excepciones, el Régimen de Adecuación Final a la Unión Aduanera, el Régimen de Origen y el Régimen Convergencia para bienes de capital, informática y telecomunicaciones. Cabe destacar que los Estados Partes podrán convocar, cuando lo juzguen oportuno, a una conferencia diplomática con el objetivo de revisar esta estructura institucional.

ANEXO # 3

**EXPORTACIONES Y
BALANZA COMERCIAL
ECUADOR CON EL
MERCOSUR**

Exportaciones



MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Balanza Comercial

- Para estos tres años existe un déficit comercial de la Comunidad Andina de 1.799 millones de dólares (promedio anual)
- Venezuela es el país con el mayor déficit en el saldo comercial con 773 millones de dólares.

PROMEDIO 97-99	Balanza Comercial (000 dólares)				
	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Mercosur
Colombia	-37.535	-246.185	3.314	-104.500	-384.906
Ecuador	-26.319	-120.207	-882	-7.082	-154.491
Perú	-216.253	-127.187	-114.459	-28.781	-486.681
Venezuela	-268.386	-63.487	-22.039	-36.152	-773.774

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

ANEXO # 4

VAN y TIR

VALOR ACTUAL NETO (VAN): Este cálculo, nos permite conocer cual será el valor en el presente, los ingresos y gastos, que en el futuro se realizarán en el proyecto.

FORMA DE CALCULO: Determinar, una tasa actualizada o una tasa de descuento, para este caso se utilizará una tasa activa de interés bancario ($i = 7\%$).

Se calcula el factor de descuento, utilizando la formula $1/(1+i)^n$.

Si la sumatoria de los valores actualizados es positivo, el proyecto es viable, por el contrario si la sumatoria es negativa el proyecto no es rentable.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Flujo de Ingresos}}{(1 + n)^{\text{Tasa de actualización* Inflación o tasa de Interés}}}$$

Primer Periodo- 1
1er Año, 2do año, etc.

PERIODO	FACTOR DESCUENTO 7%	INGRESOS	FLUJO ACTUALIZADO
1	0.93	17,236.56	16,030.00
2	0.86	21,401.30	18,405.12
3	0.79	27,540.54	21,757.03
4	0.72	33,021.59	23,775.54
5	0.65	56,602.63	36,791.71
6	0.58	70,969.19	41,162.13
7	0.51	82,702.99	42,178.52
8	0.44	104,967.74	46,185.81
9	0.37	123,612.49	45,736.62
10	0.30	155,749.92	46,724.98
11	0.23	168,800.10	38,824.02
12	0.16	181,192.08	28,990.73
	Σ	1,043,797.13	406,562.21

ANÁLISIS: Luego de haber calculado el Valor Actual Neto (VAN) a través del flujo de efectivo, podemos llegar a la conclusión que es un valor positivo, por lo tanto la ejecución del proyecto es viable o que si lo vamos a cumplir, además que el conjunto de operaciones que se llevarán a cabo dentro de la exportadora, se efectuarán de manera eficiente y prolija para que el flujo de dinero de como resultado el crecimiento de la organización.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

PERIODO	FACTOR DESCUENTO 7%	INGRESOS	FLUJO ACTUALIZADO	FACTOR DESCUENT O 8%	FLUJO ACTUALIZADO
1	0.93	17,236.56	16,030.00	0.92	15,857.64
2	0.86	21,401.30	18,405.12	0.84	17,977.09
3	0.79	27,540.54	21,757.03	0.76	20,930.81
4	0.72	33,021.59	23,775.54	0.68	22,454.68
5	0.65	56,602.63	36,791.71	0.60	33,961.58
6	0.58	70,969.19	41,162.13	0.52	36,903.98
7	0.51	82,702.99	42,178.52	0.44	36,389.32
8	0.44	104,967.74	46,185.81	0.36	37,788.39
9	0.37	123,612.49	45,736.62	0.28	34,611.50
10	0.30	155,749.92	46,724.98	0.20	31,149.98
11	0.23	168,800.10	38,824.02	0.12	20,256.01
12	0.16	181,192.08	28,990.73	0.04	7,247.68
		Σ	406,562.21		315,528.65

$$TIR = Fd + \frac{VAN 1}{VAN 1 + VAN 2}$$

$$TIR = 0,07 + \frac{406,562.21}{406,562.21+315,528.65} * (0,08 - 0,07)$$

$$TIR = 0,07 + (4.47) * (0,01)$$

$$TIR = 0,1147$$

El TIR calculado es de 11.47%, lo que significa que ésta es mayor que la tasa máxima de interés que pagan los bancos, por lo que es mejor llevar a cabo el plan.

BIBLIOGRAFIA

1. Blessington Mark, *Reingeniería de Ventas*, Mc Graw Hill, Bogotá, 1996.
2. Certo Samel, *Administración Moderna*, Octava edición, 2001.
3. Cortijo René, *Guía para la Elaboración y Evaluación de los Proyectos Profesionales de Grado*, Quito, Junio del 2000.
4. Cortijo René, *Metodología de la Investigación Científica*, ESPE, Quito, 1995.
5. Dirección de Marketing, *Grande*, pag. 198.
6. Diaz de Santos, *Estrategias de Crecimiento con Productos Existentes*.
7. Dolan Robert; *La Esencia del Marketing*, Editorial Norma, Bogotá, 1995.
8. Esperanza Castillo Romo, *Educación Ambiental y Conciencia Ecológica*.
9. Fisher Laura - Emma Alma, *Introducción a la Investigación de Mercados*, Mc Graw Hill, México 1994.
10. Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Quinta edición.
11. Gómez Ceja Guillermo, *Planificación y Organización de la Empresa*, Octava Edición, Mc Graw Hill, México, 1996.
12. Gultinan Joseph, *Administración de Marketing: Estrategias y Programas*, Mc Graw Hill, Bogotá 1994.
13. Hernandez Cesareo, *El Plan de Marketing Estratégico*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona España 1993.
14. Heabing Roman – Cooper Scott, *Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*, Mc Graw Hill, México 1992.
15. James A Senn, *Análisis y Diseño de Sistema de Información*, Mc Graw Hill, Enero 1990.
16. James A. Senn, *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Abril 2000.
17. Kotler Philip, *Dirección de la Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1996
18. Lambin Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
19. Lovelock Christopher, *Mercadotecnia de Servicios*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997.

20. Mccarthy Jerome, *Marketing: Teoría y Práctica*, Editorial Irwin, Madrid, 1996.
21. Murrar R. Spiegel, *Estadística , Teoría y Problemas Resueltos*.
22. Newell Frederick; *Las Nuevas Reglas del Marketing*, Mc Graw Hill, México, 1997.
23. Pope Jeffrey, *Investigación de Mercados*, Editorial Norma, Bogotá, 1997.
24. Porter Michael, *Estrategia Competitiva*, Cía. Editorial Continental, México, 1992.
25. Pride William, *Marketing Decisiones y Conceptos Básicos*, Mc Graw Hill, México, 1993.
26. Schiller, *Principios Esenciales de la Economía*, McGraw-Hill, 1994.E
27. Ramírez Terán Marcelo, *Metodología de la Investigación Científica*, Quito - Ecuador, 1999.
28. Serna Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, Serie Empresarial, Bogotá, 1994.
29. Stanton William, *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill, Mexico, 1996.
30. Stoner James A., *Administración*, F pág 352.
31. Stoner James A., *Administración*, F pág. 612.
32. Subir Chowohury, *Guía de Liderazgo*.
33. Warren Keegan Prentice, *Fundamentos de Mercadotecnia Internacional*, mayo, 1997.
34. Guevara Ernesto Wladimir, *Tesis de Ingeniería: Estudio de la Factibilidad para la Creación de una Empresa Constructora de Conjuntos Habitacionales “Guevara & Asociados”*, 2004
35. Muñoz Maria Liliana, *Tesis de Ingeniería: Plan de Mercadeo para la Empresa UNIFER S,A.*, 2003.

VARIOS:

36. Entrepreneur Te Impulsa.
37. Oceano Centrum, *Diccionario de Administración y Finanzas*, 2002.
38. Arthur Andersen, *Diccionario de Economía y Negocios*, Editorial Espasa, 1999.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

39. http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
40. <http://www.corpei.org/BPNE.htm>
41. http://www.corpei.org/FrameCenter.asp?Ln=SP&Opcion=1_2_1

42. <http://www.ecuadorexporta.org/mercados/index.htm>
43. <http://www.ecuadorexporta.org/transporte/index.htm>
44. http://www.ecuadorexporta.org/download/oportunidades_comerciales_para_ecuador_en_aladi1.pdf
45. http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=6760&area_id=15
46. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200702.pdf>
47. http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=293
48. <http://www.indexmundi.com/es/ecuador/>
49. <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=tasas+de+desempleo+en+el+ecuador&meta=>
50. <http://www.comunidadandina.org/estadisticas/SGde060.pdf>
51. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200702.pdf>
52. <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/51/conmacroeco.htm>
53. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
54. http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion_pib
55. <http://www.bce.fin.ec/frame.php>
56. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle200703.pdf>
57. http://www.prochile.cl/documentos/pdf/ecuador_estudio_2005.pdf
58. <http://www.proexant.org.ec/Manual%20de%20pitahaya.htm>
59. http://www.cci.org.co/cci/cci_x/Sim/Manuales/Productos/Frutas/Pitaya/pita_calidad02.htm
60. <http://www.sica.gov.ec>
61. <http://faostat.fao.org/>
62. <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/productos%20para%20invertir/frutas/pitahaya/principal.htm>
63. http://mail.cnc.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=42&Itemid=1&date=2007-08-01
64. http://www.proasetel.com/paginas/articulos/introduccion_plan.htm
65. <http://www.expoecuador.org/temp/faq/index.html>
66. http://www.agrocadenas.gov.co/frutales/Documentos/caracterizacion_frutales.pdf
67. http://www.gobant.gov.co/organismos/sagricultura/documentos/UCHUVA.doc#_Toc17615471
68. http://www.argentina-rree.com/saldos_de_la_balanza_comercial_a.htm
69. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/dat_est/paises/todos/abs/tot/a rg/muj/index.htm

70. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/dat_est/paises/todos/abs/tot/chi/muj/index.htm

71. http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/19/Balan_zonasypaises.xls

72. www.corpei.org

73. www.ecuadorexporta.org

74. www.biocomercioecuador.org

75. www.forosocialbananero.org

76. www.expoecuador.org

77. www.profiagro.org

78. <http://www.portalagrario.gob.pe/> (Ministerio de Agricultura - PERU)

79. <http://www.aphis.usda.gov/is/html>

80. <http://www.fda.gov/>

PAGINAS WEBS:

81. ecuadorexporta.org.ec

82. corpei.org.ec

83. biocomercioecuador.org.ec