



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en
Negocios Internacionales**

AUTORES:

Agila Soto Cecilia del Carmen

Paredes Mora Christopher Alexander

Talavera Flores Carla Fernanda

TUTOR: Msc. Alex Felipe Andrade Montalvo

**Plan de negocios para la exportación de pulpa congelada
de guanábana a Madrid**

Resumen

Este plan de negocios se centra en la exportación de pulpa de guanábana congelada, aprovechando la creciente demanda de productos naturales y saludables en el mercado. El objetivo general es diseñar un plan de negocios para la exportación de guanábana en pulpa congelada para venta en la ciudad de Madrid, Dando a conocer los beneficios para la salud que tiene la fruta, promoviendo la expansión del mercado de la guanábana en la región. Se establecen objetivos específicos, como comprender el mercado madrileño, analizar las necesidades del consumidor, y desarrollar un perfil detallado del cliente y la preferencia de los consumidores hacia productos naturales y exóticos, destacando la guanábana como una opción atractiva.

Abstract

This business plan focuses on the export of frozen soursop pulp, taking advantage of the growing demand for natural and healthy products in the market. The general objective is to design a business plan for the export of soursop in frozen pulp for sale in the city of Madrid, publicizing the health benefits of the fruit, promoting the expansion of the soursop market in the region. Specific objectives are established, such as understanding the Madrid market, analyzing consumer needs, and developing a detailed customer profile and consumer preference toward natural and exotic products, highlighting soursop as an attractive option.

Dedicatoria

El presente proyecto está dedicado a mis hijos Doménica, Alejandro, Valentina, Sebastián y mi nieto Mateo, a mis padres, quienes han sido mi motivación para seguir adelante y luchar por mis metas, a DIOS por siempre sostenerme y darme la fortaleza para no decaer, por la oportunidad de crecer profesionalmente.

Cecilia Agila Soto

Dedico el resultado de este plan de negocios a mis amadas hijas Mickaela y Brianna, quienes son mi inspiración para conseguir este anhelado logro académico, me apoyaron y fueron parte fundamental para cumplir esta meta.

Carla Talavera

Dedico este trabajo a Gilma Mora Medranda, mi mamá; a Cristina Paredes Mora, mi hermana y a Nabila Muñoz Blanco, mi novia, por todo el apoyo brindado a lo largo de este proceso.

Cristopher Paredes

Agradecimiento

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por permitirnos llegar a esta meta de mucha importancia para nuestra vida profesional. A nuestros padres, familia y amigos quienes de una u otra forma contribuyeron en cada etapa para la culminación de la misma.

A nuestro tutor el Ing. Felipe Andrade por su tiempo y paciencia, a nuestro director de carrera Ing. Sebastián Cordero, a nuestro director de Tesis Ing. José Emilio Vásquez Cruz.

A los docentes quienes con su dedicación impartieron sus conocimientos y experiencias aportando a nuestro aprendizaje.

A nuestros compañeros de grupo con quienes hemos compartido anécdotas y vivencias durante este proceso para alcanzar nuestros objetivos.

CONTENIDO

Introducción	11
Objetivo General	12
Objetivos Específicas	12
1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico.....	13
2. Identificación de la Problemática.....	18
3. Idea de Negocio.....	22
4. Validación de Factibilidad – Viabilidad - Deseabilidad	30
5. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional	43
6. Plan de marketing.....	51
7. Evaluación Financiera	60
8. Conclusiones y recomendaciones	85
9.Referencias Bibliográficas.....	87

Índice de tablas

Tabla 1.	18
Tabla 2.	32
Tabla 3.	33
Tabla 4.	34
Tabla 5.	38
Tabla 6.	41
Tabla 7.	60
Tabla 8.	61
Tabla 9.	61
Tabla 10.	62
Tabla 11.	62
Tabla 12.	63

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de Problemas de Exportación de pulpa de guanábana	20
Figura 3. Lienzo Canvas	24
Figura 4. Análisis Pestel	24
Figura 5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	25
Figura 9. Mapa de procesos	43
Figura 10. Organigrama de la empresa Casfruit.....	47
Figura 11. Flujo de procesos de CasFruit	47
Figura 6. Producto de la empresa	53
Figura 7. Lienzo Canvas Casfruit.....	29
Figura 8. Canales de distribución.....	56

Introducción

La guanábana, conocida por sus propiedades únicas y beneficios para la salud, se cultiva abundantemente en países tropicales como Ecuador. Con un perfil nutricional excepcional y una versatilidad gastronómica, la guanábana se presenta como un producto de gran potencial en el mercado internacional. La guanábana, al contener antioxidantes, Acetogenina, fibras y vitaminas, puede inhibir el crecimiento de células cancerosas, según el artículo (GEM, 2022).

La pulpa de guanábana congelada se presenta como una opción atractiva para satisfacer la creciente demanda de productos naturales y saludables en el mercado internacional; permitiendo su uso en la elaboración de una variedad de productos derivados, desde bebidas hasta alimentos procesados, ofreciendo a los consumidores una alternativa única y nutritiva.

Madrid, como capital de España, se destaca por ser un mercado dinámico y diverso, con una creciente apreciación por productos naturales, exóticos y nostálgicos. La guanábana en el mercado madrileño presenta una oportunidad para introducir este fruto y sus derivados, satisfaciendo la necesidad de un consumidor que busca opciones saludables y auténticas. Por tanto, surge la oportunidad de exportar guanábana en pulpa siendo Ecuador una de las opciones disponibles gracias a las bondades de la fruta por su sabor y aroma, siendo esta nuestra ventaja competitiva (Cancillería del Ecuador, 2023).

En el actual escenario de creciente demanda de productos naturales, saludables y orgánicos, la presentación en congelado es tendencia entre los consumidores quienes buscan alternativas fáciles de consumir, preparar y conservar, manteniendo intacto sus componentes nutricionales y vitamínicos.

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la exportación de pulpa de guanábana orgánica congelada a Madrid, estableciendo los cimientos para un emprendimiento exitoso.

Objetivos Específicas

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las características, necesidades y preferencias específicas de los consumidores potenciales en Madrid.
- Establecer un plan de marketing que abarque la promoción, distribución y fijación de precios, asegurando una adecuada penetración y aceptación.
- Determinar los requisitos técnicos, legales y logísticos necesarios para la exportación de guanábana en pulpa a Madrid, incluyendo la identificación de proveedores, aliados y competidores relevantes en el proceso.
- Dar a conocer las características únicas de la guanábana, explorando su potencial en el mercado madrileño, siendo imperativo analizar la factibilidad, viabilidad y rentabilidad.
- Establecer un sólido plan de negocios que no solo satisfaga las demandas del mercado madrileño, sino que también impulse el crecimiento de la industria de la guanábana en el Ecuador.
- Realizar una evaluación financiera del proyecto, calculando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con el objetivo de estimar la rentabilidad y evaluar los posibles riesgos asociados al emprendimiento en Madrid.

1. Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

La exploración realizada mediante la investigación documental ha proporcionado un panorama revelador sobre la creciente tendencia de los consumidores madrileños hacia productos orgánicos y exóticos. Este análisis bibliográfico, respaldado por fuentes confiables y actualizadas, ha permitido identificar patrones y preferencias emergentes en el comportamiento del consumidor en Madrid.

La guanábana es una fruta tropical perteneciente al grupo Annonaceae, cuyo nombre científico es *Annona muricata*, durante los últimos años se ha propagado un crecimiento acelerado del cultivo de esta planta debido al incremento en la demanda de la fruta, el cual responde a las cualidades medicinales que posee para el tratamiento de enfermedades cancerígenas, así como al exquisito sabor y valor nutricional que tiene (Herrera & Mendoza, 2018).

Entre las naciones que más producen guanábana son: Brasil, Colombia y Ecuador individualmente por nivel de creación, dentro de este rubro registra elevados grados de utilización, sin embargo, existe igualmente un pedacito de creación que se destina para el envío siendo el principal objetivo de estos productos el 20% a EEUU, seguido por Alemania que comenzó a importar guanábana ecuatoriana a partir de alrededor del 2013 (Servicio de Asuntos Internacionales del Ecuador, 2023).

Es importante tener en cuenta que en el ámbito mundial el principal rival que tiene Ecuador en el mercado de la guanábana es Colombia, sin embargo, Ecuador vende el producto orgánico en el mercado mundial, por lo que la propuesta de ampliar los grados actuales de oferta en el exterior es sumamente fructífera pensando en que existe un enorme mercado al que se puede llegar a través de diferentes métodos de avance y se obtendrían extraordinarias ventajas a nivel microeconómico por el desarrollo de especialistas en creación, a nivel macroeconómico con la edad de más prominente pago de comercio no familiar para el país, la edad de innumerables posiciones por último a nivel social mediante el mantenimiento de inofensivos a los procesos de creación de ecosistemas (López, 2014).

La investigación de campo, por su parte, ha desempeñado un papel crucial al reforzar la demanda potencial de la guanábana en el mercado madrileño. Mediante métodos directos de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, se ha logrado obtener una comprensión más

profunda de las preferencias y expectativas específicas de los consumidores locales. Este enfoque ha permitido analizar de manera detallada cómo se percibe la guanábana, qué atributos buscan los consumidores y cuáles son las tendencias actuales en la incorporación de productos derivados de esta fruta en la alimentación diaria.

La información recopilada revela que la guanábana goza de un interés particular entre los consumidores madrileños, quienes buscan cada vez más opciones que combinen la autenticidad de los productos naturales con la exquisitez de lo exótico. Además, se ha identificado la importancia de la procedencia y calidad de los productos en la toma de decisiones de compra de los consumidores, destacando la necesidad de establecer estándares de calidad que cumplan con estas expectativas.

Resumen de las Necesidades y Características del Segmento Estudiado

El análisis detallado del segmento de consumidores madrileños ha revelado una serie de necesidades y características fundamentales que guiarán el desarrollo de estrategias específicas en la implementación del plan de negocios. La comprensión profunda de estas demandas es esencial para adaptar de manera precisa la oferta de pulpa de guanábana a las expectativas y preferencias del mercado.

En primer lugar, se ha identificado una creciente inclinación de los consumidores hacia la búsqueda activa de opciones saludables en sus elecciones alimenticias. Este hallazgo subraya la importancia de presentar la guanábana no solo como una fruta exquisita, sino también como una alternativa saludable y nutritiva. La pulpa de guanábana, con sus propiedades antioxidantes bien documentadas, se posiciona como una opción ideal para aquellos consumidores que priorizan la salud en sus decisiones de compra.

Asimismo, se ha constatado que existe una preferencia marcada por productos que integran ingredientes naturales en su composición. La guanábana, al ser una fruta auténtica y natural, se alinea perfectamente con esta demanda del mercado. La utilización de ingredientes sin aditivos artificiales ni procesamientos excesivos se presenta como un punto a favor en la propuesta de valor de la pulpa de guanábana, destacando su autenticidad y pureza, siendo reconocida a nivel mundial como “Delicioso Milagro”.

La guanábana no solo satisface estas necesidades funcionales, sino que también ofrece un elemento distintivo: su sabor único. La singular combinación de dulzura y acidez de la guanábana la convierte en una opción atractiva y memorable para los consumidores. Este aspecto sensorial añade un valor adicional a la propuesta, creando una experiencia gastronómica única que contribuirá a la fidelización de los clientes.

Clasificación de Importancia, Frustraciones y Alegrías

El proceso de clasificación de las necesidades, frustraciones y alegrías dentro del segmento de consumidores madrileños se erige como una etapa crucial en la formulación de estrategias efectivas para el desarrollo de productos y la implementación de acciones de mercado. Esta clasificación meticulosa ofrece una visión estratificada y matizada de las preferencias y emociones de los consumidores, permitiendo una respuesta más precisa y adaptada a sus expectativas.

En primer lugar, la clasificación de las necesidades se ha realizado considerando su importancia relativa en la toma de decisiones de compra. Al entender qué aspectos son más significativos para los consumidores, se puede priorizar el diseño de productos y servicios que aborden de manera óptima estas necesidades prioritarias. La pulpa de guanábana, al satisfacer necesidades fundamentales como la búsqueda de opciones saludables y la preferencia por ingredientes naturales, se posiciona estratégicamente para cubrir los aspectos más relevantes en la mente del consumidor.

Las frustraciones, por otro lado, se han evaluado según su intensidad percibida. Identificar las frustraciones más impactantes para los consumidores permite orientar esfuerzos hacia la resolución de problemas específicos y la mejora continua del producto. Al comprender las áreas que generan mayor insatisfacción, se pueden implementar ajustes y mejoras que optimicen la experiencia del cliente y fortalezcan la posición competitiva en el mercado.

En cuanto a las alegrías, se han clasificado según su relevancia para los consumidores. Conocer qué aspectos generan mayor satisfacción y deleite proporciona insights valiosos para potenciar estas características en el desarrollo de productos y estrategias de marketing. La pulpa de guanábana, al destacar por su sabor único y autenticidad, tiene la oportunidad de capitalizar estas alegrías identificadas, creando una propuesta de valor distintiva y atractiva.

Este análisis estratégico, al proporcionar una comprensión detallada de las diferentes capas de necesidades, frustraciones y alegrías en el mercado madrileño, servirá como guía esencial en la fase de desarrollo de productos y en la formulación de estrategias de mercado. La adaptación precisa a las expectativas y emociones de los consumidores.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES

Dentro de nuestra investigación de mercados para la internacionalización de nuestro producto LA GUANABANA, se ha explorado Europa a los países de Alemania, España y Reino Unido.

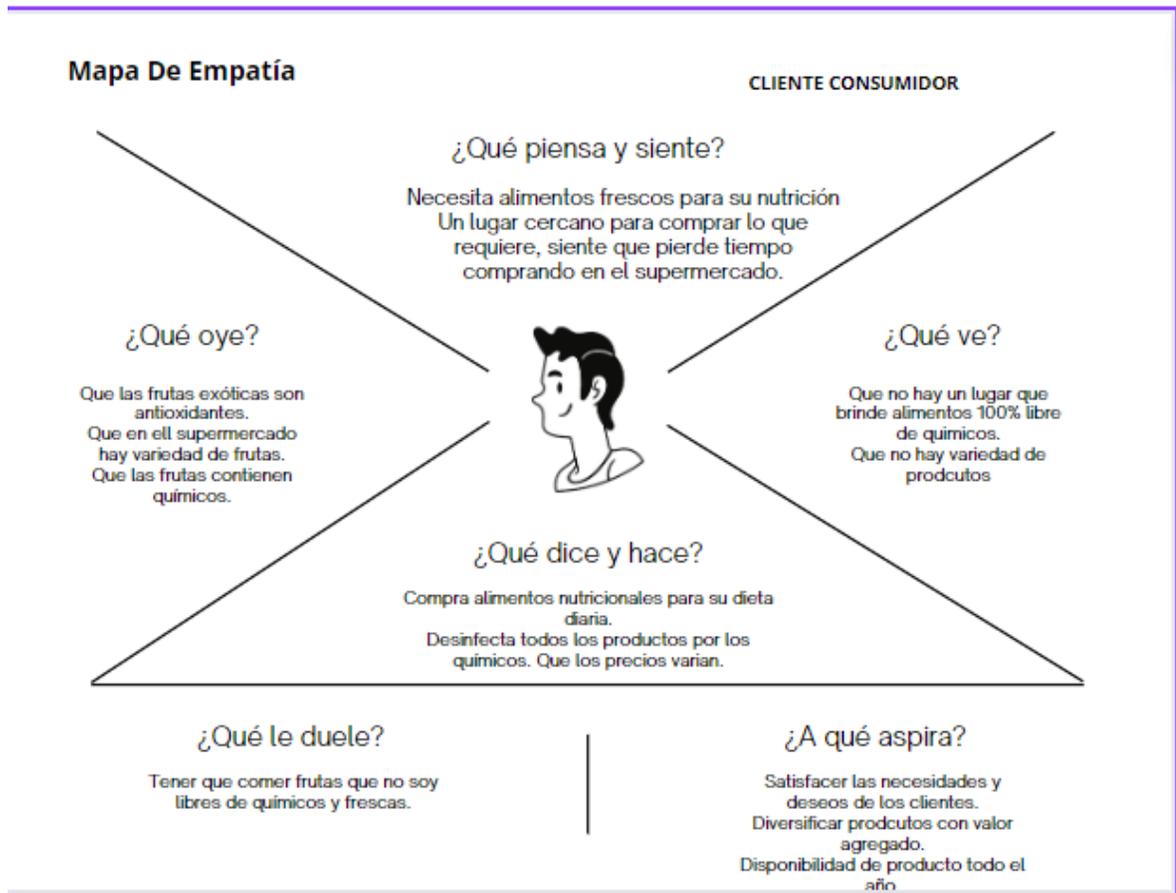
CRITERIO					
ALTA POSIBILIDAD		5			
NEUTRO		3			
BAJA POSIBILIDAD		1			
PAISES	ESTADOS UNIDOS		ESPAÑA		
AÑO	2023		2023		
ANALISIS MERCADOS	CALIFICACION		CALIFICACION		
1. ECONOMICOS	8		10		
MONEDA	DÓLAR	3	EURO	5	
PIB USD	2.5%	5	2,50%	5	
2. DEMOGRAFICA Y ESTABILIDAD POLITICA	4		8		
POBLACION	339,996,563	3	47.519.627	3	
RIESGO PAIS	184	1	96	5	
3. COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	20		16		
IMPORTACIONES	USD 306,3 M	5	USD 17 M	3	
PAISES PROVEEDORES	COLOMBIA Y BRASIL	5	COLOMBIA Y BRASIL	5	
POTENCIAL DE EXPORTACION	USD 16,5 M	5	USD 630,4 k	3	
CANALES DE COMERCIALIZACION	DISTRIBUCION DIRECTA	5	DISTRIBUCION DIRECTA	5	
4. POLITICA COMERCIAL	5		5		
ACUERDOS COMERCIALES	0% ARANCEL	5	0% ARANCEL	5	
5. CONSUMO	3		5		
SUPERFOODS	América del Norte tiene una participación destacada en el mercado de superalimentos	3	En España, el consumo de alimentos saludables ha aumentado un 15% en comparación con el año anterior, y los productos orgánicos y de origen local representan ahora el 30% de las compras en supermercados	5	
CALIFICACION	40		44		

(INTELLIGENCE, 2024)

El mercado europeo cada vez incrementa su demanda de productos orgánicos certificados y España es un país con una alta demanda de frutas exóticas ya sea en su estado natural o con valor agregado procesados como pulpa, diversificando las preferencias de sus consumidores. Considerando una gran oportunidad de crecimiento para nuestro emprendimiento ya que representa un mercado potencial.

Es un país que, a pesar de exigir condiciones técnicas para el ingreso a su mercado de frutas frescas, mantiene una política flexible en los procesos de comercialización para aquellos productos que considera de mucho beneficio para el consumidor.

“Segmentación del mercado es fundamental para encontrar un nicho que responda a los productos o servicios de una empresa genera mayor conexión con los clientes realmente interesados.” *Cita de Vicente Wong Naranjo Vicepresidente ejecutivo de Reybanpac.* (Wellenius, 2019)



2. Identificación de la Problemática

El problema que motiva el proyecto de exportación de pulpa congelada de guanábana desde Ecuador a Madrid se define de la siguiente manera:

Existe una oportunidad significativa en el mercado madrileño, dada la creciente tendencia de los consumidores hacia opciones saludables, naturales y exóticas. La guanábana, con sus propiedades antioxidantes y su sabor único, posee el potencial de satisfacer esta demanda.

Sin embargo, actualmente, la participación de la guanábana en el mercado madrileño es limitada debido a la falta de conocimiento, promoción y diferenciación del producto. Además, se enfrenta a barreras técnicas, legales y logísticas que dificultan su exportación y acceso al mercado. Obteniendo los principales problemas del segmento que se presentan a continuación:

Principales Problemas del Segmento

Tabla 1.

Problemas del segmento

Principales Problemas del Segmento
1. Falta de opciones de productos naturales y saludables en el mercado madrileño
2. Limitada disponibilidad de productos exóticos y diferenciados.
3. Desconocimiento de las propiedades y beneficios de la guanábana.
4. Barreras de acceso de la pulpa congelada de guanábana.
5. Oferta insuficiente de productos con impacto social positivo.

Fuente: Elaboración propia

Problema con Mayor Oportunidad de Mercado

La identificación de la falta de opciones de productos naturales y saludables en Madrid no solo revela un problema latente en el mercado, sino que también señala una oportunidad significativa para la introducción de soluciones innovadoras y satisfactorias. La escasez de alternativas que cumplan con los criterios de autenticidad, nutrición y calidad se presenta como una brecha notable que la pulpa de guanábana está perfectamente posicionada para llenar.

En el contexto actual, donde los consumidores madrileños manifiestan una creciente conciencia hacia un estilo de vida saludable, la ausencia de opciones que satisfagan esta

demanda específica crea un vacío que puede ser hábilmente ocupado. La guanábana, con sus propiedades antioxidantes y su composición orgánica, se convierte en la solución ideal para aquellos que buscan productos que no solo sean sabrosos, sino también beneficiosos para la salud.

La oportunidad de mercado radica no solo en ofrecer una alternativa, sino en convertirse en la opción preferida para aquellos consumidores que anhelan productos que se alineen con sus valores de bienestar y autenticidad. La guanábana, al abordar esta carencia en el mercado madrileño, tiene el potencial de no solo satisfacer la demanda existente, sino de moldear y expandir activamente las preferencias del consumidor hacia un enfoque más consciente y saludable.

La resolución de este problema específico no solo implica la introducción de un producto, sino también la creación de una categoría única que aborde las necesidades específicas del mercado. La falta de opciones de productos naturales y saludables se convierte así en la plataforma de lanzamiento para posicionar a la guanábana como un elemento integral en la elección cotidiana de los consumidores, transformando esta carencia en una oportunidad estratégica que impulsará el éxito del emprendimiento de exportación de pulpa congelada de guanábana a Madrid.

Árbol de Problemas

Se construyó un árbol de problemas detallado, visualizando las relaciones entre los problemas identificados y facilitando la identificación de soluciones efectivas.

En vista que, en la actualidad, el mercado madrileño enfrenta la carencia de suficientes alternativas en la categoría de productos naturales y saludables, lo que ha generado una demanda insatisfecha entre los consumidores. La oferta de productos exóticos y diferenciados se encuentra restringida, lo que resulta en una falta de variedad para aquellos consumidores interesados en opciones gastronómicas distintivas. Además, la guanábana, a pesar de sus cualidades, no goza de una adecuada promoción ni diferenciación en el mercado, lo que conduce a una falta de conocimiento sobre sus propiedades y beneficios entre los consumidores. Por último, la demanda actual también busca productos con impacto social positivo, y la oferta en este aspecto es insuficiente, creando una oportunidad para productos que contribuyan positivamente a la

sociedad. Estos desafíos identificados delimitan la problemática central que este proyecto de exportación de guanábana en pulpa busca abordar y convertir en oportunidades de negocio, por lo que se determinó las causas y efectos como se muestra en el árbol del problema.

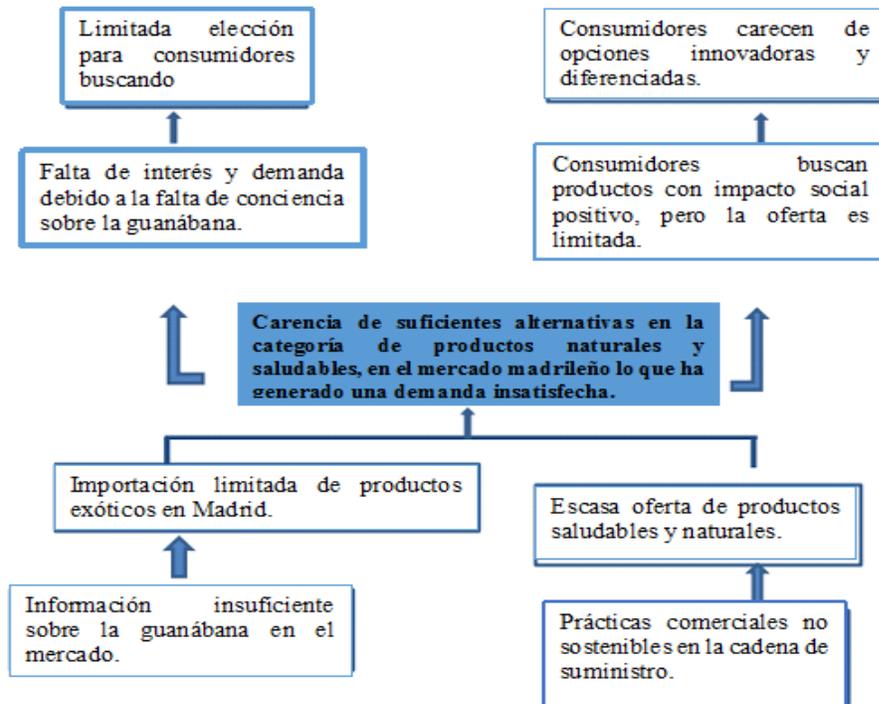


Figura 1. Árbol de Problemas de Exportación de pulpa de guanábana

Por lo tanto, con el resultado del árbol de problema se plantea la necesidad de diseñar un modelo de negocio integral que fortalezca las ventajas competitivas de la guanábana ecuatoriana, como su calidad, sabor, beneficios para la salud y disponibilidad.

Propuesta Inicial

La propuesta inicial, enmarcada en la fase de ideación de este plan de negocios, se erige como un paso estratégico hacia la materialización de una visión innovadora y sostenible en el mercado madrileño.

En este sentido, se explorarán diversas formas de presentación y empaquetado que resalten la autenticidad y singularidad del producto. La versatilidad de la pulpa de guanábana será aprovechada para la elaboración de bebidas refrescantes y snacks hasta productos de repostería y cuidado personal atendiendo las necesidades del consumidor final.

Dicha propuesta inicial no solo se limita a los atributos del producto, además se extiende hacia la integración de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro. Desde la cosecha responsable hasta la producción y distribución mediante la creación de alianzas estratégicas con plantas procesadoras certificadas bajo protocolos de inocuidad, se buscará minimizar el impacto ambiental y contribuir al bienestar de las comunidades involucradas. La sostenibilidad se convertirá en un pilar fundamental de la identidad empresarial, fortaleciendo el compromiso con la responsabilidad social y generando un impacto positivo.

Este punto de vista innovador va más allá de la oferta convencional de productos, tiene el propósito de no solo captar la atención del consumidor, sino de crear una conexión emocional y de lealtad hacia la marca.

3. Idea de Negocio

La Idea del negocio es la siguiente: **Exportación de pulpa de guanábana congelada ecuatoriana a Madrid.**

Descripción del negocio

El negocio consiste en la exportación de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana a Madrid; considerando que es una fruta tropical que se consume en España y su tendencia de consumo está en crecimiento.

El mercado objetivo del negocio se direcciona a la comercialización de pulpa de guanábana en presentación de 1 (un) kilogramo a través de importadores locales que realizaran la comercialización en cadenas de hipermercados, supermercados, tiendas on line, restaurantes y tiendas especializadas en Madrid.

La pulpa de guanábana se enfocará en lograr posicionarse en el mercado existente dentro de la categoría de productos Superfoods, Premium, frutas congeladas.

Los consumidores madrileños podrán disfrutar de una fruta tropical de alta calidad a un precio más asequible, en presentaciones de 1 kilogramo para utilizar en diversas preparaciones culinarias y bebidas.

El negocio tendrá dos pilares centrales; producción y comercialización. La producción como ya se ha determinado se tercerizará mediante alianza estratégica con la empresa BioAgro quien estará a cargo del procesamiento y preparación del producto y el segundo pilar es la comercialización y exportación que estará a cargo de nuestra empresa CASFRUIT S.A. Además, se construirán relaciones comerciales con empresas de transporte internacional y logística.

Se desarrollará una estrategia de marketing basada en dar a conocer a la población en general la pulpa guanábana como fruta tropical; sus beneficios y propiedades nutricionales y organolépticas.

Para transmitir el mensaje se utilizarán canales de marketing tradicionales como medios impresos y revistas digitales; impresión de flyers informativos y campañas de marketing digital enfocadas principalmente en redes sociales.

Se construirán lazos comerciales con instituciones culinarias, chef e influencers gastronómicos que incluyan la pulpa de guanábana en sus preparaciones para lograr mayor aceptación de los consumidores madrileños, destacando por ejemplo sus beneficios para la salud al ser rica en vitaminas, minerales y antioxidantes.

Prototipaje

- **Nombre:** Pulpa de Guanábana congelada x 250g.
- **Partida Arancelaria:** 0810.90.75.90 Los demás(este gran grupo incluye a la guanábana chirimoya y el tamarillo)
- **Descripción de la pulpa:** De textura suave y blanca, cremosa y jugosa.
- **Características:** 100% natural, sin diluir ni concentrar, procesado por extracción y tamizado de fruta frescas, sanas y maduras. Previamente verificado su olor y color.
- **Descripción del empaque:** Peso neto: 1kg. Bolsa de polietileno empacada al vacío. Presentación en caja de cartón de 24 unidades, 23040 unidades por contenedor.



Figura Prototipo 1.0



Figura Prototipo 2.0

Figura 2. Lienzo Canvas



Análisis del Macroentorno - PESTEL

Análisis PESTEL de la exportación de pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas a Madrid



Figura 3. Análisis Pestel

El análisis PESTEL sugiere que la exportación de pulpas congeladas de guanábanas ecuatorianas a Madrid tiene un potencial positivo. Sin embargo, existen determinados factores que se deben tener en cuenta ya que podrían representar desafíos para el negocio, como la necesidad de una cadena de suministro eficiente, la demanda suficiente de pulpa congelada en Madrid y la competitividad de los precios.

5 fuerzas competitivas de Porter

Las 5 Fuerzas competitivas de PORTER

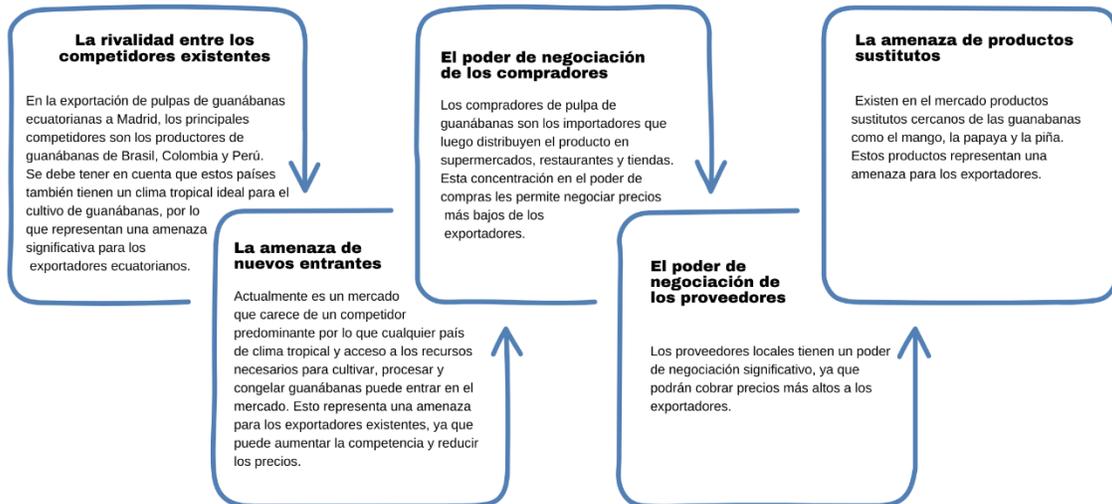


Figura 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter determina que la exportación de pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas a Madrid es un negocio rentable y competitivo. El presente estudio debe servir a los exportadores ecuatorianos para prepararse frente a las demandas del mercado; deberán saber negociar ante la presión de los competidores, estar alerta a los nuevos entrantes, y saber afrontar las exigencias de los compradores, los proveedores y los productos sustitutos.

Su capacidad de negociación deberá ser un factor fundamental además de mantener la continuidad de un proceso de posicionamiento y crecimiento que les permita brindar una propuesta diferenciadora ante la competencia y logre perpetuar el consumo de pulpa congelada de guanábanas en la sociedad madrileña. Además, deberán desarrollar una cadena de suministro eficiente que garantice que las pulpas de guanábanas lleguen a Madrid en buen estado, conservando su calidad y presentación por sobre todas las cosas y; por último, deberán construir relaciones sólidas con los proveedores de manera justa para mantener una buena relación comercial.

Matriz FODA

Fortalezas

- Ecuador es uno de los principales proveedores de guanábana a Madrid, el conocimiento de la logística y comercialización del país receptor representan una ventaja competitiva.
- La guanábana ecuatoriana es conocida por su calidad y sabor, estas características la hacen muy atractiva para los consumidores madrileños.
- El consumo de pulpas de frutas congeladas se ha introducido en la cotidianidad de los hogares para la preparación de postres y bebidas.
- La demanda de guanábana en Madrid está creciendo lo que determina una oportunidad de crecimiento para los exportadores ecuatorianos.

Oportunidades

- El aumento del conocimiento y la concienciación sobre los beneficios que tiene el consumo de la guanábana podrían impulsar aún más la demanda.
- Ecuador tiene acuerdos comerciales con la Unión Europea que facilitan el ingreso al mercado internacional.
- La creciente popularidad de la cocina vegana y vegetariana donde la guanábana es uno de los ingredientes más importantes y reconocidos podría aumentar la demanda.
- La expansión de este tipo de productos en cadenas de supermercados y tiendas especializadas en Madrid, además de restaurantes y empresas de catering.
(PROECUADOR, 2022).

Debilidades

- En el transporte marítimo desde Ecuador a Madrid los tiempos de tránsito pueden ser largos, lo que significa que una variante podría afectar la rentabilidad del negocio.
- La falta de conocimiento del producto por parte del mercado madrileño podría tener un comienzo lento para nuestra empresa como nuevos exportadores para posicionar la marca.

Amenazas

- El aumento de la producción de guanábana fresca de países como Brasil y Colombia, podría reducir la demanda de pulpa de guanábana ecuatoriana.
- Los cambios en las regulaciones y políticas, llámese sanitarias, impositivas o aduaneras podrían dificultar las exportaciones de guanábana desde Ecuador a Madrid.

Definición de la propuesta de valor única para los mercados internacionales.

Nuestra UPS en 5 pasos:

- ✓ **Beneficios:** La lista de beneficios de la guanábana es extensa.
- ✓ **Competencia:** Nuestra competencia es Colombia, pero nuestra fruta es diferente por su sabor y variedades. Podemos tener debilidades y fortalezas, por precio y capacidad instalada para la cobertura del mercado.
- ✓ **Lenguaje:** El lenguaje debe ser comprensivo para el consumidor, usaremos el español.
- ✓ **Soluciones:** Está comprobado que tiene un alto poder curativo en la prevención y cura del cáncer, fortaleciendo el sistema inmune.
- ✓ **Resumen de UPS: Ofrecer un producto natural, cultivado en un ambiente limpio de químicos, en una presentación diferente con los mismos aportes nutricionales de la fruta entera en sabor y contextura.**

FORMA DE INTERNACIONALIZACION B2B

Canal de distribución: Para la introducción del producto en el mercado madrileño utilizaremos un canal de distribución corto a través del modelo Bussines to Bussines B2B.- Exportación directa (empresa – importador), es decir este último figurará como el intermediario entre el exportador y el consumidor.

Estamos enfocados en el segmento: Retail.- Representa la mayor parte del mercedo europeo de frutas tropicales/ exóticas: Supermercados (Tiendas especializadas)

Lean Canvas

Alianzas Claves	Actividades claves	Propuesta de Valor Valor que entregamos al cliente:	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Bioagro: Es el principal proveedor de las pulpas de guanábana. • Naviera Incoterm CIF: se envía el producto hasta Europa • Instituciones Financieras: BANECUADOR que financiaría parte de la inversión inicial del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrega del producto en base a los pedidos de clientes *Marketing y ventas: a través de redes sociales, ferias, eventos, ventas realizadas en los locales, publicidad en radio *Servicio al cliente: atención 	<ul style="list-style-type: none"> -Brindar un producto saludable, de calidad, con excelente sabor y a un precio asequible. -Garantía - Novedad - Conveniencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada -Seguimiento post-venta -Promociones a clientes para incrementar la fidelidad. 	<p>Personas Naturales</p> <p>Sexo: indistinto</p> <p>Edad: 25-65 años</p> <p>Clase Social: media – alta, alta</p> <p>Zona de influencia: Madrid - España</p> <p>Personas jurídicas:</p> <p>Microempresas, supermercados, minimarkets.</p>



<p>•Instituciones públicas: ARCSA, DAE</p> <p>* Feria Fruit Attraction: Organizadores de ferias en Madrid</p>	<p>personalizada por medios digitales</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Recursos Intelectuales</p> <p>Recursos Materiales</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Recursos Económicos</p>		<p>Canales de Distribución y Comunicación</p> <p>Canal directo – EC- ESP</p> <p>Publicidad web</p> <p>Estrategias de marketing mix</p>	<p>Zona de influencia: Madrid - España</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos Variables</p> <p>Costos Fijos</p> <p>Pagos varios</p>		<p>Flujos de ingresos</p> <p>Venta de pulpa congelada de guanábana de 1 kg en Madrid</p>		

Figura 5. Lienzo Canvas Casfruit

Fuente: Análisis bibliográfico, documental

4. Validación de Factibilidad – Viabilidad - Deseabilidad

Mercado Objetivo

El mercado para la exportación de pulpa congelada de guanábana de Ecuador a Madrid dependerá de varios factores, dentro de ellos podemos destacar; las características específicas del producto, las tendencias culinarias y los hábitos de consumo. Si bien los principales consumidores de guanábana en Madrid son las personas de origen latinoamericano, los madrileños están interesados en probar esta fruta en pulpa.

De toda esta información investigada consideramos los siguientes segmentos en el mercado objetivo:

Los supermercados: son los principales canales de distribución de frutas tropicales congeladas en Madrid. En ellos, la guanábana ecuatoriana se puede encontrar en la sección de alimentos congelados junto a otras frutas como fresas, mix de frutos rojos, duraznos y arándanos.

Consumidores Conscientes de la alimentación saludable: En nuestro mercado objetivo buscamos personas que buscan alimentos saludables y nutritivos, hay que destacar los beneficios para la salud de la guanábana, como sus propiedades antioxidantes y contenido vitamínico. Esta fruta es rica en vitamina B y vitamina C, minerales como potasio, magnesio, cobre, hierro, fósforo, calcio y zinc que ayudan a fortalecer el sistema inmunológico.

Distribuidores de insumos para heladerías y confiterías: este mercado es muy importante para nuestra pulpa congelada ya que actualmente estos distribuidores abastecen a panaderías y heladerías que utilizan la pulpa para sus elaboraciones.

Las tiendas especializadas en productos tropicales y orgánicos también son un mercado importante para la pulpa de guanábana ecuatoriana. Estas tiendas suelen ofrecer una amplia variedad de frutas tropicales congeladas y envasadas a granel, así como otros productos como especias, bebidas o dulces.

Restaurantes: Abasteceremos establecimientos que buscan ingredientes exclusivos para platos gourmet. La guanábana ecuatoriana se puede utilizar en una variedad de platos, como postres, ensaladas o jugos.

Tiendas online: es un importante mercado que se encuentra en constante crecimiento, tiendas veganas y vegetarianas ofrecen sus productos, incluyendo frutas congeladas y brindan opciones de pago seguro y entrega a domicilio confiables que permitirían a la guanábana ecuatoriana ser una opción de producto elegido por el consumidor.

Investigación de mercado

Introducción

La guanábana ecuatoriana es una fruta tropical originaria de América Central y del Sur. Es una fruta de tamaño mediano a grande, con una cáscara espinosa y una pulpa blanca y cremosa. La guanábana tiene un sabor dulce y ácido además de múltiples beneficios para la salud por sus propiedades ricas en vitaminas y minerales. En el mercado madrileño se distribuirá la pulpa congelada en presentaciones de 1 kilogramo aprovechando que la fruta está en auge y muestra un crecimiento, ganando popularidad entre los consumidores madrileños.

Oportunidades

El mercado de la guanábana ecuatoriana en Madrid presenta una serie de oportunidades para las empresas exportadoras ecuatorianas que se describen a continuación:

El mercado está creciendo: el consumo de frutas tradicionales y frutas tropicales congeladas en toda España está creciendo y Madrid no es la excepción, lo que representa una oportunidad real de comercialización, posicionamiento y crecimiento para nuestro producto.

La guanábana es una fruta tropical que está ganando popularidad: la guanábana está ganando cada vez más popularidad en el mercado madrileño. Reconocida por sus beneficios para la salud; cada vez más consumida por consumidores veganos y vegetarianos; y por su incorporación en las recetas de restaurantes y reconocidos chefs. Estos factores representan una oportunidad para las empresas exportadoras ecuatorianas de promocionar y posicionar la guanábana ecuatoriana de forma exitosa.

Ecuador es un país productor de guanábana: Ecuador es uno de los principales productores de guanábana en el mundo, lo que les da una ventaja competitiva a las empresas exportadoras ecuatorianas.

Retos

Si bien hemos destacado una serie de oportunidades muy importantes en relación con la exportación de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana a Madrid, el mercado de la guanábana también presenta una serie de retos para las empresas exportadoras ecuatorianas.

La competencia: el mercado de la guanábana en Madrid está dominado por productores de otros países como Colombia y Brasil.

La logística: Los tiempos de tránsito en el transporte marítimo pueden variar y tener retrasos en los arribos.

La promoción: las empresas exportadoras ecuatorianas deben promocionar la pulpa de guanábana ecuatoriana de forma efectiva para que los consumidores españoles la conozcan, la identifiquen y la elijan por sobre las demás variedades que se comercializan.

Determinamos una serie de recomendaciones para lograr posicionar la pulpa de guanábana ecuatoriana en el mercado madrileño y ser competitiva. Estas recomendaciones se centran en los siguientes aspectos:

Tabla 2.

Descripción de las variables

Variable	Descripción
Calidad de Producto	La pulpa de guanábana ecuatoriana debe ser de alta calidad, con una buena apariencia y sobre todo al descongelarse de conservar un sabor agradable
Precio competitivo	El precio de la pulpa de guanábana ecuatoriana debe ser competitivo comparado con el de otras frutas congeladas que se venden en Madrid.
Logística	Las empresas exportadoras ecuatorianas deben trabajar con socios logísticos confiables que puedan garantizar el transporte seguro y eficiente de la pulpa.
Promoción	Las empresas exportadoras ecuatorianas deben desarrollar una estrategia de marketing efectiva para promocionar la guanábana en Madrid.

Elaborado por: Los autores

Tabla 3.*Principales exportadores*

Exportadores	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022
Mundo	4777064	4988008	5657474	7176801	7509181
Polonia	563352	521736	550541	725084	737279
Chile	370657	384123	434822	494767	644831
Serbia	368786	380468	475949	682099	612628
Canadá	329936	381546	434708	452628	534876
Tailandia	179146	219960	257397	363217	503978
México	245663	262662	310926	369303	415231
Perú	183085	195193	259023	310099	315518
Egipto	121680	155507	157427	246809	289428
Estados Unidos de América	233550	247377	243914	277830	283107
Bélgica	192747	177044	196806	261947	269891
Países Bajos	224710	229188	229040	258083	253549
Malasia	51185	81775	119539	233779	227316
Viet Nam	75787	67265	115569	162121	227077
China	216639	217149	195480	225172	213090
Marruecos	109227	115865	127278	148260	194214
Ucrania	78231	83539	110682	215924	191838
Alemania	105660	110621	131067	174316	185609
Türkiye	75292	72277	111462	134896	123336
Costa Rica	78891	80298	88152	124661	96343
España	91085	94004	92325	97780	94791
Italia	79426	79009	72659	85638	76643
Guatemala	30853	25428	30990	51234	68920
Grecia	47057	47798	52428	78807	66226

Lituania	46852	53400	68812	69380	62886
Suecia	36234	34842	42529	51619	61028
Francia	44970	44251	39746	46889	50479
Ecuador	21849	19109	26085	38219	44917
Austria	31051	34419	38292	40355	44027

Fuente: (TradeMap, 2023)

Tabla 4.

Principales Importadores

Importadores	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021	Valor importado en 2022
Mundo	5042346	5296846	5947256	7384822	8068368
Estados Unidos de América	799088	894294	1125188	1427972	1611174
China	245389	349067	428524	658125	987043
Alemania	662353	626903	677429	809063	791485
Francia	386021	388377	404153	502931	507415
Canadá	244901	273782	303797	363633	390288
Bélgica	242109	237813	267369	329355	335318
Polonia	188287	185167	221694	322117	325669
Países Bajos	247206	256171	271460	330814	316209
Japón	223038	232067	240703	269484	291315
Reino Unido	199537	201345	233896	220487	238136
Australia	137825	146266	167335	184957	198024
Austria	118354	123603	136966	179983	173912
Corea, República de	104489	102817	107968	130829	163364
Tailandia	28026	31676	54075	85965	158384

Italia	117594	113576	110150	155111	152416
Rusia, Federación de	104443	110088	105218	141552	117120
Suecia	90668	90404	101766	98980	99602
España	70125	70000	66427	73695	95174
Suiza	62124	62480	68563	82680	80470
Serbia	40182	41280	59842	83026	69326
República Checa	41619	42645	46878	65744	67270
Dinamarca	52459	53234	60264	65478	62502
Lituania	45079	44019	55640	58628	59953
Finlandia	34778	36617	41355	45250	52963
Noruega	43126	41841	49151	54373	52682
Nueva Zelandia	31011	29410	32520	39303	46055
Arabia Saudita	38082	43592	32897	27691	37170
Chile	25106	27198	31020	34404	35888
Hungría	24702	27753	32235	37113	33428

Fuente: (Trade Map, 2022)

Demanda: La demanda se estima en base a un estudio previo que determinó un notable crecimiento de la demanda de pulpa de guanábana en Madrid. Esta fruta tropical es cada vez más popular entre los consumidores madrileños, quienes aprecian su sabor dulce y cremoso, así como sus beneficios para la salud.

Según datos de la Asociación de Exportadores de Frutas de Ecuador (APROFRUEX), las exportaciones de guanábana desde Ecuador a España aumentaron un 25 % en 2022. Este crecimiento se debe a una serie de factores, entre ellos:

- La creciente concienciación sobre los beneficios para la salud de la guanábana.
- El aumento de la población inmigrante latinoamericana en España, que está familiarizada con la fruta.
- La creciente popularidad de la cocina vegana y vegetariana, en la que la guanábana es un ingrediente popular.

Oferta: La oferta se determina en base a la capacidad de producción, de transporte y de distribución del producto, en el caso de la guanábana se limita por los factores climáticos, sanitarios y logísticos, que pueden afectar la disponibilidad y la calidad del producto sin embargo se determinó que en el año 2023 las exportaciones de pulpa de guanábana rondaron en un total de 1.200 toneladas de pulpa de guanábana a todo el mundo.

De estas 1.200 toneladas, aproximadamente el 10% (120 toneladas) se exportaron a España.

Y para este 2024, se espera que el volumen de exportaciones de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid aumente entre un 5% y un 10% en comparación con 2023. (LIDERES, 2016)

Como se puede observar, la proyección de ventas muestra un crecimiento sostenido de las ventas de pulpa congelada de guanábana de Ecuador en el mercado madrileño, que se refleja en el aumento del volumen, del precio y del valor de las ventas. Este análisis es fundamental a la hora de implementar el presente plan de marketing que sin lugar a dudas lograra cumplir los objetivos de posicionamiento y crecimiento del volumen de ventas de la fruta tropical.

Proyección de ventas: La proyección de ventas es el valor estimado que se espera obtener en el mercado madrileño teniendo en cuenta factores como la demanda, la oferta y la competencia en base a la proyección del PIB y su evolución.

Validación de segmento de mercado

Consideramos que el segmento de mercado de la exportación de guanábana ecuatoriana a Madrid es válido. El mercado objetivo está claramente definido y el tamaño del mercado es suficiente para que las empresas exportadoras ecuatorianas puedan encontrar una oportunidad de negocio en él y perpetuarse en el tiempo.

El mercado objetivo está compuesto por los siguientes segmentos:

- Los supermercados
- Consumidores Conscientes de la alimentación saludable
- Distribuidores de insumos para heladerías y confiterías
- Las tiendas especializadas en productos tropicales y orgánicos
- Restaurantes
- Tiendas online

Como ya se ha mencionado; el tamaño del mercado madrileño ofrece una oportunidad a los exportadores de pulpa de guanábana ecuatoriana para que logren encontrar una oportunidad de negocio rentable, promovida por un consumo de esta fruta tropical que está en continuo crecimiento.

Testing (Designing Strong Experiments) de la exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid.

Objetivo: El objetivo de este testing es evaluar la viabilidad de la exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid. Considerando los principales aspectos del plan de negocios se implementan una serie de experimentos para medir; la demanda de pulpa de guanábana en Madrid, la aceptación de la pulpa de guanábana ecuatoriana por parte de los consumidores madrileños y la viabilidad de la logística de exportación.

Experimento 1: Demanda de pulpa de guanábana

El objetivo de este experimento es medir la demanda de pulpa de guanábana en Madrid. Para ello, se realizarán encuestas a consumidores españoles para conocer sus preferencias de frutas tropicales, el modo de adquirirlas y el modo de preparación. Las encuestas se realizarán por redes sociales.

Experimento 2: Aceptación de la pulpa de guanábana ecuatoriana

El objetivo de este experimento es medir la aceptación de la pulpa de guanábana ecuatoriana por parte de los consumidores madrileños. Para ello, se realizarán acciones de promoción que incluyen material informativo acerca de los beneficios de la fruta, facilidad de descongelamiento y preparación y degustación de pulpa de guanábanas ecuatorianas en postres y tragos a los participantes. Estas acciones se realizarán en ferias, supermercados y tiendas especializadas en productos saludables.

Experimento 3: Viabilidad de la logística

El objetivo de este experimento es evaluar la viabilidad de la logística de exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid. Para ello, se realizarán pruebas de transporte de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana desde el Ecuador a Madrid observando y midiendo todos los factores, analizando los actores que componen la cadena de logística y evaluando minuciosamente a los socios logísticos potenciales.

Metodología

Tabla 5.

Fases de los experimentos

Los experimentos se realizarán en tres fases:

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Diseño de los experimentos	Ejecución de los experimentos	Análisis de los resultados
En esta fase, se definirán los objetivos de los experimentos, se seleccionarán los métodos de investigación adecuados y se diseñarán los instrumentos de medición.	En esta fase, se realizarán los experimentos según el diseño establecido	En esta fase, se analizarán los resultados de los experimentos para obtener conclusiones sobre la viabilidad de la exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid.

Fuente: Elaboración propia

Resultados esperados

Se espera que los resultados de los experimentos proporcionen información valiosa sobre la viabilidad de la exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid, estableciendo a través de los resultados del test el tamaño del mercado potencial de la pulpa de guanábana en Madrid, la aceptación de la pulpa de guanábana ecuatoriana por parte de los consumidores madrileños y la viabilidad de la logística de exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid

Prototipo 2.0 (mejora del prototipo)

El objetivo del prototipo 2.0 es mejorar la viabilidad de la exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid. Para ello, se implementarán las siguientes mejoras:

- Mejora de la calidad de la pulpa congelada de guanabana ecuatoriana; se seleccionará cuidadosamente las frutas para procesar, garantizando que tenga una buena apariencia y un sabor agradable, además se la identificara con un rotulo en el packashing que indique su procedencia, valor nutricional y marca de la empresa productora.
- Reducción del tiempo de transporte; el transporte de la pulpa de guanabana ecuatoriana se optimizará para reducir el tiempo de viaje y evitar que la pulpa se dañe o se corte su cadena de frio.
- Mejora de la promoción; se desarrollará una estrategia de marketing efectiva para promocionar la pulpa de guanábana ecuatoriana en Madrid.

Mejora de la calidad de la pulpa de guanábana

La calidad de la pulpa de guanábana es un factor clave para su éxito en el mercado, posicionar la calidad en el mercado conlleva a obtener una ventaja competitiva por encima del resto de los competidores.

Para mejorar la calidad de la pulpa de la guanábana ecuatoriana, se implementarán las siguientes medidas:

- Se seleccionarán las mejores frutas
- Se realizará el proceso de congelamiento cumpliendo los más altos estandartes de calidad
- Se controlará la post cosecha
- Se reducirán al máximo los tiempos del transporte

Mejorar el tiempo de transporte

Como ya se ha mencionado en la presente investigación, reducir el tiempo de transporte es otro factor clave para la viabilidad de la exportación de pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid. Al ser una pulpa congelada delicada esta puede dañarse fácilmente si se transporta durante demasiado tiempo.

Para reducir el tiempo de transporte, se implementarán las siguientes medidas:

- Se utilizará transporte marítimo con rutas estratégicas para una entrega pronta y sin descuidar de la calidad del producto.
- Se revisará previamente al envío todo lo relacionado con la documentación de la exportación y una eficiente coordinación del envío del producto.

Mejora de la promoción

La promoción es fundamental para dar a conocer la pulpa de guanábana ecuatoriana a los consumidores madrileños y para mejorar la promoción, se implementarán las siguientes medidas:

- Se desarrollará una estrategia de marketing efectiva, donde el consumidor se sienta parte de la empresa y que su opinión tenga valor.
- Se dará a conocer la pulpa de guanábana ecuatoriana como exclusiva, única por su sabor y procedencia.
- Se realizarán eventos gastronómicos en diferentes puntos estratégicos de España y así mostrar los platos que se pueden hacer con la guanábana.
- Se realizarán degustaciones en las principales ferias, supermercados y tiendas especializadas.

Evaluación del prototipo 2.0

Tabla 6.

Criterios de evaluación

Variable	Descripción
Volumen de Ventas	Se medirá el volumen de ventas de la pulpa de guanábana ecuatoriana en Madrid.
Satisfacción de los consumidores	Se medirá la satisfacción de los consumidores con la pulpa de guanábana ecuatoriana.
Coste de la producción	Se medirá el coste de producción de la pulpa de guanábana ecuatoriana.
Resultados	Si los resultados de la evaluación son positivos, el prototipo 2.0 se puede implementar a escala comercial.

Fuente: Elaboración propia

Medición de datos y análisis de resultados de investigación de mercado

Los datos del estudio de investigación de mercado de la exportación de la pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid pueden medirse utilizando un método efectivo como son las encuestas.

Encuestas: las encuestas son un método eficaz que podemos utilizar para recopilar información sobre los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores. En este estudio, se podrían realizar encuestas a consumidores madrileños para conocer su conocimiento de la guanábana, sus preferencias de frutas tropicales y su disposición a probar la pulpa de guanaba congelada. El método se implementaría por dos canales; el primero es una encuesta presencial realizada dentro de los principales supermercados de la ciudad y la segunda es una encuesta digital.

PMV (Producto Mínimo Viable)

Producto: Pulpa de guanábana congelada, de alta calidad, con un buen sabor y una apariencia atractiva.

Canal de distribución: Supermercados, distribuidores de insumos para heladerías y confiterías y tiendas especializadas en productos saludables, restaurantes y tiendas online de alimentación consciente.

Precio: Competitivo con el de otras frutas congeladas que se venden en Madrid.

Promoción: Campañas de marketing en medios sociales y eventos de degustación.

Monetización

La monetización de la pulpa de guanábana ecuatoriana en Madrid se debe realizar a través de diferentes canales de venta directa en: supermercados, distribuidores mayoristas de insumos para heladerías y confiterías, tiendas especializadas en productos tropicales, tiendas especializadas en productos saludables y restaurantes. Sin embargo, es fundamental para el éxito de la monetización que las empresas exportadoras establezcan relaciones con los distribuidores, definan un precio de venta competitivo, sean capaces de efectivizar de manera correcta su plan de marketing y se aseguren con sus proveedores de la logística que la guanábana se entregue en condiciones óptimas para su venta.

Acciones complementarias a la monetización

Además de la venta directa mencionada en el párrafo anterior, existen otras acciones complementarias que se deberían implementar en la monetización de la guanábana ecuatoriana en Madrid. En este caso, estas acciones se enumeran a continuación:

- Ofrecer servicios de asesoramiento a los distribuidores sobre cómo vender la pulpa congelada.
- Organizar eventos de degustación para promocionar la pulpa de guanábana.
- Desarrollar programas de fidelización para los clientes comercializadores.

5. Estudio técnico y modelo de gestión organizacional

Localización de los productores de guanábana en Ecuador

Si bien la guanábana se cultiva en todo Ecuador podemos determinar que las principales zonas de producción se encuentran en las provincias de Manabí, Guayas y Los Ríos.

Canales de distribución en Madrid

Los principales canales de distribución de frutas tropicales congeladas en Madrid son los supermercados, distribuidores de insumos para panaderías y heladerías, las tiendas especializadas en productos tropicales y saludables, las tiendas on line de productos saludables y los restaurantes. Los distribuidores en Madrid no deben cumplir con una condición con respecto a su localización más allá de tener un centro de distribución y abastecimiento en la ciudad. Sin embargo, deben considerar otros aspectos fundamentales que se describen a continuación:

- Experiencia en la distribución de frutas congeladas.
- Red de distribución establecida.
- Capacidad de almacenamiento y condiciones adecuadas.

Mapa de procesos para la exportación de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana a Madrid

A continuación, se muestra el mapa de procesos en base a lo que realizará la empresa, detallando los procesos estratégicos, claves y de apoyo.



Figura 6. Mapa de procesos

Proceso 1: Producción

Actividad 1: Cultivo de los proveedores de la empresa procesadora BioAgro

Preparación del terreno: Contamos con un lugar con suelo bien drenado y con buena exposición al sol. Nos aseguramos de que el suelo esté suelto y libre de malezas antes de plantar.

Selección de la semilla: Contamos con las semillas de frutas de guanábana madura, que son muy bien tratadas y procesadas antes de sembrarlas.

Poda: A medida que las plantas crecen, estas serán podadas para promover un crecimiento más fuerte y saludable, eliminando las ramas muertas o enfermas. Y así dar un producto de calidad.

Control de plagas y enfermedades: Contaremos con un equipo especializado en detectar signos de plagas o enfermedades y tomar medidas para controlarlas, ya sea mediante métodos orgánicos o el uso de pesticidas si es necesario.

Actividad 2: Cosecha de los proveedores de la empresa procesadora BioAgro

Monitoreo de la maduración: Antes de la cosecha, realizamos un seguimiento cercano del estado de maduración de los frutos. Observamos rigurosamente el tamaño, el color y la firmeza de las guanábanas para determinar cuándo están listas para ser cosechadas.

Planificación de la cosecha: Planificamos la cosecha para asegurarnos de que se recolecten los frutos en el momento óptimo de madurez. Esto implica coordinar el trabajo con nuestros trabajadores agrícolas.

Equipamiento y preparación: Utilizamos los equipos más nuevos para la cosecha, como los tractores especiales, regaderas, entre otros. También nos aseguramos de disponibilidad de mano de obra suficiente para llevar a cabo la cosecha de manera eficiente.

Clasificación y selección: Una vez cosechadas, las guanábanas las clasificamos y seleccionamos según su tamaño, forma y calidad, descartando los frutos dañados o inmaduros para garantizar que solo los mejores lleguen al mercado.

Proceso 2: Pos cosecha de la empresa procesadora BioAgro

Actividad 1: Empaque y selección.

Después de ser seleccionadas, las guanábanas se empaquetan en cajas o contenedores adecuados para su transporte. Se pueden colocar capas de material protector, como papel periódico o plástico de burbujas, entre los frutos para evitar daños durante

Actividad 2: Transporte BioAgro

Después de la cosecha, la guanábana debe someterse a un proceso de pos cosecha. Este proceso tiene como objetivo mantener la calidad de la fruta durante el transporte hasta el centro de procesamiento, clasificación, en la cual la guanábana se clasifica según su tamaño, madurez y calidad, se procede Al congelamiento y empaclado para la posterior distribución. Es muy importante que se deba cumplir con cada una de las actividades establecidas; Empaque y selección, donde la guanábana se empaqueta de forma adecuada para su transporte cumpliendo con la obligación esencial de proteger la fruta de daños y mantenerla refrigerada durante el transporte.

Proceso 3: Transporte CASFRUIT

Actividad 1: Transporte interno CASFRUIT

Transporte interno: la guanábana se transporta desde nuestra finca en Manabi hasta Guayaquil, dependiendo de la orden de entrega, en camiones refrigerados desde este centro de procesamiento hasta el puerto de embarque.

Actividad 2: Transporte internacional CASFRUIT

Ruta marítima directa desde Guayaquil a Algeciras:

Esta ruta implica el transporte marítimo desde el puerto de Guayaquil, Ecuador, hasta el puerto de Algeciras, España. Contamos con contenedores refrigerados, estos son cargados en el puerto de Guayaquil con pulpa de guanábana congelada y luego transportada por mar hasta el puerto Algeciras.

El tiempo de tránsito puede variar, pero suele tomar alrededor de 20-30 días, dependiendo de la línea naviera y las condiciones climáticas, el producto viajara en contenedores a una temperatura de -18°C.

Proceso 4: Distribución (Comprador)

Actividad 1: Almacenamiento

Descarga en el almacén: una vez que arriba el transporte a su destino, la pulpa debe almacenada a -18°C.

Almacenamiento en cámaras frigoríficas: La pulpa de guanábana es colocada en cámaras frigoríficas a una temperatura óptima de alrededor de 12-14°C y una humedad relativa del 85-90%. Estas condiciones ayudan a mantener la frescura y prolongar la vida útil.

Control de temperatura y humedad: Se monitorea constantemente la temperatura y la humedad dentro de las cámaras frigoríficas para asegurar que se mantengan en niveles adecuados. Se realizan ajustes según sea necesario para garantizar condiciones óptimas de almacenamiento.

Actividad 2: Venta

La venta del producto se realiza desde nuestras oficinas en Guayaquil, se contacta con los clientes en Madrid para acordar las condiciones y cantidades de sus pedidos.

Diseño organizacional (organigrama)

El organigrama para la exportación de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana a Madrid debe reflejar las necesidades específicas de la empresa exportadora para lo cual se determina el siguiente organigrama:

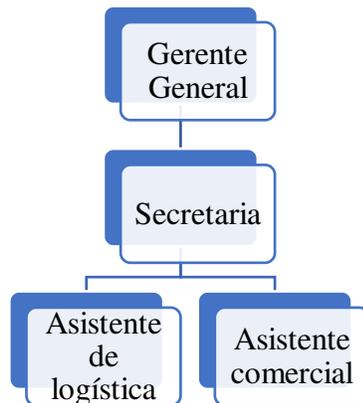
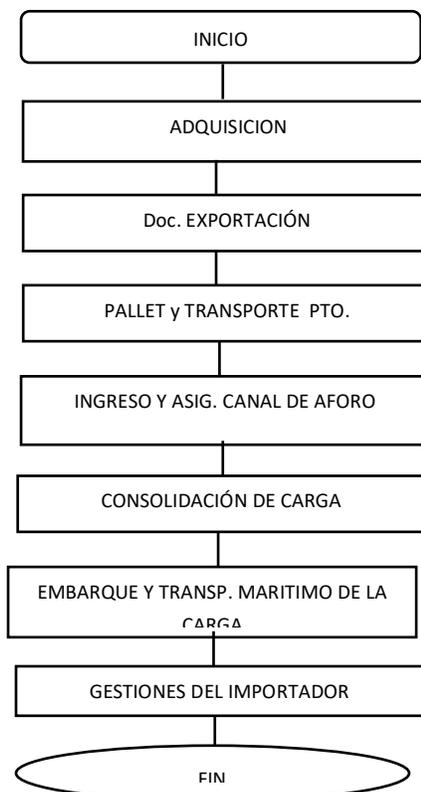


Figura 7. Organigrama de la empresa Casfruit

Diseño del proceso productivo o servicio (flujograma)

El flujograma siguiente representa el proceso productivo o servicio para la exportación de la pulpa de guanábana ecuatoriana a Madrid.

Figura 8. Flujo de procesos de CasFruit



Conformación legal

Se deben contemplar las regulaciones principales de los 2 (dos países) a los fines desarrollar la conformación legal de la exportación. En el país de origen, en este caso Ecuador, las empresas exportadoras deben cumplir con la legislación ecuatoriana aplicable a la producción, cosecha, pos cosecha y exportación de frutas congeladas.

En el país de destino, en este caso España las empresas exportadoras deben cumplir con la legislación española aplicable a la importación de alimentos congelados.

Regulación en Ecuador

Las empresas exportadoras de guanábana ecuatoriana deben cumplir con las siguientes regulaciones ecuatorianas:

- Ley Orgánica de la Producción, Comercio e Inversiones: esta ley establece los principios y normas generales para la producción, el comercio y las inversiones en el Ecuador. (Ministerio de Producción, 2024)
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Producción, Comercio e Inversiones: este reglamento establece las normas específicas para la producción, el comercio y las inversiones en el Ecuador. (Ministerio de Producción, 2024)
- Reglamento para la Producción y Comercialización de Frutas: este reglamento establece los requisitos para la producción, la cosecha, la pos-cosecha y la comercialización de frutas en el Ecuador. (Ministerio de Producción, 2024)

Regulación en España

Las empresas exportadoras de guanábana ecuatoriana deben cumplir con las siguientes regulaciones españolas:

- Reglamento (CE) nº 1234/2007 del Consejo, de 22 de octubre de 2007, por el que se establece un régimen común de organización del mercado de productos agrarios: este reglamento establece los requisitos para la importación de frutas en la Unión Europea.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 25/1992, de 10 de noviembre, de Ordenación de la Producción Agraria, Comercialización

y Protección de los Productores Agrarios: este reglamento establece los requisitos para la importación de frutas en España.

Requisitos específicos para la exportación de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana

Además de las regulaciones generales mencionadas anteriormente, las empresas exportadoras de pulpa de guanábana ecuatoriana deben cumplir con los siguientes requisitos específicos:

Calidad: la pulpa de guanábana debe cumplir con los requisitos de calidad exigidos por el mercado español. Estos requisitos incluyen el tamaño, la madurez, refrigeración adecuada, la calidad interna y la ausencia de plagas y enfermedades.

Empaque: la pulpa de guanábana debe empaquetarse de forma adecuada para su transporte y distribución. El empaque debe proteger la fruta de daños y pérdidas de cadena de frío para así mantener su frescura y calidad.

Documentación: la empresa exportadora debe proporcionar la siguiente documentación para la importación de guanábana en España:

- Factura comercial
- Certificado de origen Euro 1
- Proceso de conformación legal

El proceso de conformación legal para la exportación de guanábana ecuatoriana a Madrid es el siguiente:

- Elección de la forma jurídica: las empresas exportadoras de guanábana ecuatoriana pueden adoptar cualquier forma jurídica permitida en el Ecuador, como una sociedad anónima, una sociedad limitada o una empresa unipersonal.
- Obtención de la licencia de funcionamiento: las empresas exportadoras de guanábana ecuatoriana deben obtener una licencia de funcionamiento del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (Ministerio de Producción, 2024).
- Registro en el SRI: las empresas exportadoras de guanábana ecuatoriana deben registrarse en el Servicio de Rentas Internas para pagar impuestos.

- Inscripción en el Registro de Exportadores: las empresas exportadoras de guanábana ecuatoriana deben inscribirse en el Registro de Exportadores del Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (Ministerio de Producción, 2024).

La exportación debe estar sustentada por la tramitología legal y los documentos reglamentarios. Debemos cumplir con los Requisitos de Exportación localmente.

Documentos de Exportación:

- Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
- Factura Comercial
- Certificado de Origen
- Lista de Empaque
- Conocimiento de Embarque
- Regulación en España
- Los certificados que acreditan que su producto cumple la normativa obligatoria como los requisitos de salud y seguridad, el etiquetado y el envasado.
- Registros sanitarios.

Acuerdos Preferenciales: El cumplimiento de las Reglas de Origen preferenciales es crucial para poder beneficiarse de las preferencias arancelarias otorgadas por un Acuerdo Comercial.

Barreras Arancelarias: La guanábana ecuatoriana ingresa con 0% arancel a la UE, en igualdad de condiciones que sus principales competidores por ser parte del acuerdo comercial.

La subpartida identificada en el Arancel Integrado en las Comunidades Europeas para la guanábana fresca es la siguiente:

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
0810.90.75.90 ¹	Los demás (este gran grupo incluye a la guanábana , la chirimoya y el tamarillo).

Incoterm: Seleccionado CIF

«Coste, seguro y flete» (CIF): Siendo responsables de los costes locales en FOB, más:

gastos de fletamento seguro. Con CIF, el exportador es responsable de todos los costes hasta que los productos lleguen a su puerto de destino.

Forma de pago:

- 50% A LA ORDEN DEL PEDIDO
- 50% A LOS 30 DIAS DE LLEGADA LA MERCADERIA

6. Plan de marketing

Objetivos

- Dar a conocer la pulpa congelada de guanábana ecuatorianas a los consumidores madrileños.
- Generar y aumentar la demanda de pulpa de guanábana ecuatoriana en el público madrileño.
- Posicionar la pulpa de guanábanas ecuatorianas como una opción de precio competitivo y alta calidad.

Un mercado potencial es una oportunidad de negocio latente. Se le llama mercado potencial a aquel público que no consume tu producto, pero que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo. La cuota de mercado es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Dicho de otra forma, es el porcentaje de consumo (respecto al total consumido) que vende nuestra empresa.

Para la definición del mercado potencial se tomará en cuenta la población total de la comunidad de Madrid, la cual asciende a: 6917111,000 habitantes

De los cuales se le aplicaran los criterios identificados para su segmentación de tal manera que nuestro mercado potencial sería:

Rango de edad	0,83	
Tendencia de consumo	0,18	
Población de España	47,42	millones
Población Madrid	6,79	millones

**Elaboración propia del grupo.

Mercado Potencial: (Población * Rango de edad * Tendencia de Consumo)	
MP=	7,084548
MP=	7%

El mercado potencial al que nos estamos dirigiendo equivale al 7% de la población total, lo que representa a 460472,4 habitantes.

Para determinar la cuota de mercado, se utiliza la fórmula basada en el árbol de desarrollo basándose en los siguientes parámetros:

Notoriedad de producto	0,08
Disponibilidad de producto	0,59
Capacidad de utilización	0,61
Deficiencia de beneficios	0,44
Capacidad económica	2,17
Crecimiento de PIB	0,27
Inflación	0,45
PEA	0,74
Solvencia Económica	0,71
Capacidad Económica	2,17
ICM	3,890357143

Las 4 P del Marketing

Producto

El producto es la pulpa congelada de guanábana ecuatoriana. Se identifica con una etiqueta que exhibe el origen, valor nutricional y el logotipo de la marca. “La guanábana se identificó entre los productos nuevos conocidos como “superfoods” o super alimentos por sus importantes contribuciones a salud y nutrición” (Asoguanabana, 2022, pág. 1). El producto tiene las siguientes características:

- **Calidad:** El producto tiene una alta calidad, que se garantiza mediante el cumplimiento de las normas técnicas y sanitarias de España y de la Unión Europea, así como mediante el control de calidad y la certificación del producto. Sabor: El producto tiene un muy buen sabor en gran parte debido a la región donde se cultiva.
- **Valor agregado:** El producto tiene un valor agregado, que se refleja en el origen, la variedad y la presentación del producto, que lo diferencian de la competencia y que le dan un toque de distinción y pertenencia al producto.
- **Diseño:** Cuenta con el diseño innovador del producto ya que además de ser atractivo para el cliente, es asequible.

- **Garantía:** La pulpa de fruta congelada brinda la garantía necesaria al cliente para que este pueda asegurarse que está consumiendo un producto de calidad.
- **Conveniencia:** Es conveniente porque tiene muchos beneficios para el cliente.



Figura 9. *Producto de la empresa*

Precio

El precio es el valor monetario que se cobra por el producto, que se determina en base a los costos, la demanda y la competencia. El precio se fija de la siguiente manera:

- **Costos:** El precio se basa en los costos de producción, de transporte, de marketing, de administración del producto y comparación con la competencia que se establece en USD 4,78 por kilogramo.
- **Demanda:** El precio se ajusta a la demanda del mercado, que se estima en base a un análisis de precios y competencia.
- **Competencia:** El precio se compara con el de la competencia, que se analiza en base a los precios de otros productos similares o sustitutos, que oscilan entre USD 5,00 y USD

5,50 por kilogramo. Precio final: El precio final se establece en USD 4,83 por kilogramo de pulpa congelada de guanábana ecuatoriana el cual es un precio competitivo, que cubre los costos y deja un margen de ganancia, y que se ajusta a la demanda y a la competencia.

Plaza

En cuanto a plaza se ha escogido a Madrid, por ser una ciudad española que gusta de las frutas exóticas, además les gusta lo innovador y cuidar su alimentación, en este caso se puede indicar que la plaza serían los supermercados de Madrid como Mercadona, Alcampo, Eroski, Carrefour.

Promoción

Las promociones se darán a conocer mediante redes sociales, las cuales son de importante ayuda para el conocimiento y crecimiento de “Casfruit” ya que a través de ellas se hará conocer más sobre la pulpa de fruta, las fechas de envío, los descuentos, promociones por ejemplo la segunda pulpa de guanábana con el 50% de descuento. Se utilizarán los medios como Facebook, Twitter e Instagram, así como la página web para mantener a los clientes informados.

Propuesta de valor

- Es la pulpa de una fruta tropical orgánica, libre de pesticidas, nutritiva y con múltiples beneficios para la salud.
- Su calidad, sabor y aroma son únicos.
- Son cultivadas de manera sostenible en Ecuador.
- Es la pulpa de una fruta tropical que llega congelada en envases de 1 kilogramo para ser distribuida en el mercado madrileño.

Segmentación de mercado

El público objetivo del presente plan de marketing son los consumidores madrileños (se incluyen todas las edades y niveles socioeconómicos) que buscan consumir pulpa de una fruta tropical saludable, a un costo razonable y de alta calidad.

El mercado madrileño se segmenta en base a los siguientes criterios:

Geográfico: El mercado madrileño se enfoca principalmente en las zonas urbanas como lo es la capital y donde hay mayor concentración de población por lo tanto existe una mayor demanda de frutas tropicales y congeladas, mayor penetración de campañas de marketing virtuales y físicas.

Demográfico: El mercado madrileño se puede segmentar por edad, sexo, nivel socioeconómico y estilo de vida. Los consumidores más jóvenes suelen ser más propensos a probar nuevas frutas y los consumidores con un nivel socioeconómico alto suelen estar más dispuestos a pagar un precio más alto por las frutas exóticas congeladas.

Psicográfico: El mercado madrileño se puede segmentar por factores psicológicos, como la personalidad, los valores y las motivaciones. Los consumidores adeptos a una alimentación saludable y los consumidores que por estilo de vida o prevención del envejecimiento se preocupan por su salud suelen estar más interesados en las pulpas de frutas tropicales como las guanábanas.

Plaza: La plaza es el lugar donde se distribuye y se comercializa el producto. Este lugar se determina en base a la accesibilidad, la conveniencia y la rentabilidad. La plaza se selecciona de la siguiente manera:

Canales de distribución: Los canales de distribución son los medios que se utilizan para trasladar el producto desde el lugar de origen hasta el lugar de destino, cumpliendo con los requisitos de calidad, seguridad y puntualidad del servicio.

Los canales de distribución son los siguientes:

Figura 10. Canales de distribución

Canales de distribución							
Via Aerea				Via Maritima			
Ventajas	Descripcion	Desventajas	Descripcion	Ventajas	Descripcion	Desventajas	Descripcion
Rapidez	Es el método más rápido para transportar la pulpa de guanábana, lo que permite mantener la calidad del producto, con puntos estratégicos como ruta (Guayaquil-Madrid, Quito-Madrid), además de organizar envíos estratégicos en fechas especiales.	Costo	Es el método de transporte más costoso, aun cuando realizamos envíos en fechas estratégicas no siempre abastece la cantidad de producto que enviamos por lo que nos toca enviar más en fechas que tienen ofertas.	Costo	Es el método de transporte más económico, además contamos con un canal de expertos que nos brindan los mejores precios siempre.	Tiempo	: Es el método más lento para transportar la pulpa de guanábana, lo que afecta en el mercado.
Seguridad	Las empresas aéreas tienen estrictas medidas de seguridad para garantizar el transporte de productos perecederos, además de toda la documentación de aduanas y certificados para que el producto llegue en perfectas condiciones.	Emisiones de carbono	El transporte aéreo tiene un alto impacto ambiental debido a las emisiones de carbono. Y esto afecta al ambiente y a nuestro enfoque de ser una empresa con enfoque ambiental.	Eficiencia	Nos permite transportar grandes cantidades de productos, si el envío es de productos pequeños, se pueden introducir en un contenedor con otras mercancías y compartir costos.	Riesgos	Las condiciones climáticas en mares y océanos pueden alterar y demorar el viaje, existe un mayor riesgo de daños o pérdidas durante el transporte marítimo.
Flexibilidad	Permite realizar envíos de diferentes cantidades de producto, lo que nos ayuda con la comercialización de la fruta a los diferentes puntos de España			Ambiental	Es menos contaminante que el resto de transportes y favorece la logística verde, lo que va de acuerdo a nuestra filosofía.	Menos flexibilidad	Los envíos suelen ser más rígidos en cuanto horarios,

Puntos de venta: Se encuentra en Guayaquil-Ecuador, desde aquí se realizan las negociaciones con los clientes distribuidores en Madrid, para que al llegar el embarque el cliente distribuya a los puntos de venta:

- Supermercados.
- Distribuidores de insumos para pastelerías, confiterías y heladerías.
- Tiendas online

Mercados tradicionales: Nuestros clientes distribuidores se especializan que los mercados tradicionales son los espacios públicos o privados que venden productos frescos y locales, que tienen una alta preferencia de los consumidores, una alta variedad de productos.

Tiendas especializadas: Las tiendas especializadas son los establecimientos comerciales que venden productos específicos o de nicho. Las tiendas especializadas son el cuarto canal de venta del producto, que se ubica en las tiendas de productos naturales, saludables o exóticos.

Acciones y estrategia de marketing

Marketing digital: A los fines de dar a conocer la pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas a los consumidores españoles, se utilizarán las redes sociales, el marketing de contenidos para crear conciencia sobre las guanábanas ecuatorianas y sus beneficios además de realizarse campañas de e-mail marketing y publicación de notas en revistas digitales y blogs culinarios.

Relaciones públicas: Las relaciones públicas se utilizarán para generar publicidad gratuita sobre la pulpa de guanábanas ecuatorianas. Se buscará la cobertura de los medios de comunicación a los distintos importadores y comercializadores de la fruta para dar a conocer sus beneficios, costos y calidad.

Se utilizarán relaciones con influencers y reconocidos chefs que presenten recetas de postres y bebidas que incluyan la guanábana ecuatoriana a través de transmisiones en vivo por medios digitales.

Publicidad tradicional: para llegar a un público más amplio se utilizará la publicidad tradicional, focalizada en impresión de flyers de distribución masiva en cadenas de supermercados; revistas culinarias y afiches en la vía pública para promocionar la pulpa de guanábanas ecuatorianas. Se colocarán stand en centros de compra estratégicos a los fines de dar a conocer la guanábana.

Estrategias de diferenciación

Ofrecer un producto saludable con múltiples beneficios: a través de la campaña de comunicación y promoción de marketing se debe posicionar la pulpa de guanábanas como una fruta tropical saludable con múltiples beneficios para la salud de los madrileños que la consumen.

Ofrecer un producto de alta calidad. Distinguir la pulpa de guanábanas ecuatorianas por el resto es una acción que determinara en el mediano plazo una ventaja competitiva. Se destaca en esta acción la calidad y el sabor de las guanábanas ecuatorianas.

Construir una marca fuerte. Crear una marca fuerte es fundamental para que los consumidores madrileños reconozcan la pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas. Esta construcción de marca se debe realizar a través de la creación de un logo que defina la identidad de la fruta

congelada, este logo debe acompañarse de una identidad de marca que destaque la procedencia del producto, calidad y sabor único.

Crear una campaña de marketing que incluya imágenes y videos donde se pueda expresar la importancia de la marca que identifica la pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas, su calidad y sabor.

Participar en live a través de redes sociales con chefs, nutricionistas e influencers realizando recetas en las cuales se pueda destacar la calidad de las guanábanas ecuatorianas.

Calendario de implementación

El plan de marketing se implementará en tres fases:

Fase 1 (6 meses): Se centrará en dar a conocer la existencia y beneficios de la pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas en el mercado de Madrid. Se utilizarán estrategias de marketing digital y publicidad tradicional.

Fase 2 (12 meses): Se centrará en crear demanda real de consumo de pulpa de guanábanas ecuatorianas. Se utilizarán estrategias de marketing digital, publicidad tradicional y relaciones públicas.

Fase 3 (18 meses): Se centrará en posicionar la pulpa de guanábanas ecuatorianas como una opción saludable, de precio competitivo y alta calidad. Se utilizarán estrategias de marketing digital, publicidad tradicional y relaciones públicas.

Medición de resultados

Los resultados de las acciones del plan de marketing se medirán mediante los siguientes indicadores:

Tráfico web: El número de visitas al sitio web de los principales importadores.

Interacciones en redes sociales: El número de seguidores en las redes sociales y el número de interacciones con los contenidos publicados.

Conocimiento del producto: se medirá el impacto de la campaña sobre el conocimiento del producto a través de encuestas que serán enviadas por correo electrónico y a través de encuestadoras/res en los principales supermercados de Madrid.

Ventas: El volumen de ventas de pulpa congelada de guanábanas ecuatorianas.

Presupuesto de estrategia de Marketing

El presupuesto definido para este plan de marketing para un plan de marketing se estima en USD 6585,29 incluyendo el dominio de página web que se pagará una sola vez.

Distribución del presupuesto:

- **Marketing digital:** USD 2292,65. Este presupuesto se utilizará para desarrollar y ejecutar campañas de marketing en las redes sociales, email marketing y marketing de contenidos.
- **Publicidad Tradicional:** USD 1146,32 euros serán utilizados en crear campañas en medios tradicionales, impresión de afiches, flyers y pautas publicitarias en revistas de actualidad y culinarias.
- **Acciones directas:** USD 1146,32 serán utilizados en las acciones directas tales como; stand y promotores en cadenas de supermercados, eventos de promoción, entrega de flyers en la vía pública.

7. Evaluación Financiera

El objetivo de este estudio es evaluar la viabilidad financiera del proyecto de exportación de pulpa congelada de guanábanas a Madrid.

Para realizar este estudio, se utilizan los siguientes métodos:

Cálculo del valor actual neto (VAN). Este método permite calcular el valor presente de los flujos de caja futuros de un proyecto determinando que un VAN positivo indica que el proyecto es rentable.

Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR): La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de caja futuros de un proyecto a su inversión inicial, una TIR mayor que la tasa de interés de referencia indica que el proyecto es rentable.

Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto se estima en: **USD \$348.865,12**

Tabla 7.

Resumen Inversión Inicial

Inversión Inicial	VALOR
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 24.201,50
Capital de trabajo	\$ 308.569,29
Materiales de operación (M.P.D. y M.P.I)	\$ 16.094,33
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 348.865,12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Resumen de inversión en propiedad y equipos

Inversión en Propiedad, Planta y Equipos	VALOR
Adecuaciones	\$ 2.000,00
Mobiliario y Equipos de Oficina	\$ 5.481,50
Activos Corrientes	\$ 1.720,00
Inversión Propiedad, Planta y Equipos	\$ 24.201,50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Total capital de trabajo

Materiales y Mano de Obra	VALOR
Mano de Obra Directa	\$ 7.892,60
Mano de Obra Indirecta	\$ 8.201,73
Gastos de ventas	\$ 308.569,29
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 324.663,62

Fuente: Elaboración propia

Financiamiento

Tabla 10.

Fuentes de financiamiento

Financiamiento	
Inversión	\$348.865,12
Capital Socios(30%)	\$104.659,54
Financiamiento (70%)	\$244.205,59
Total	348865,12

Fuente: Elaboración propia

El financiamiento del plan se constituye por un valor de \$348.865,12 el cual corresponde el 70% a préstamo bancario realizado por BAN Ecuador y el 30% financiado por los socios, es decir, corresponde al capital social. La tabla de amortización se muestra a detalle a continuación, sin embargo, cabe recalcar que, el préstamo tendrá una amortización por el método francés con una cuota mensual fija de \$8032,92 a tres años, incluido el capital e interés, como se puede observar:

Tabla 11.

Periodos de pago

Periodo	pago	Interés	Capital	Saldo
12	\$8.023,92	\$1.669,54	\$6.354,38	\$171.730,20
24	\$8.023,92	\$916,64	\$7.107,28	\$90.667,49
36	\$8.023,92	\$74,53	\$7.949,39	\$0,00

Fuente: Elaboración propia

Gastos de establecimiento

Tabla 12.

Gastos de establecimiento

Gastos fijos mensuales		
GASTOS DE VENTAS		
Detalle	Total Mensual	Total Anual
Luz	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Agua	\$ 30,00	\$ 360,00
Teléfono	\$ 50,00	\$ 600,00
Internet	\$ 60,00	\$ 720,00
Arriendo	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Gastos de exportación	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00
Publicidad	\$ 382,11	\$ 4.585,29
Carga terminada en la planta	\$ 22.272,00	\$ 267.264,00
Tasas Municipales y SRI	\$ 100,00	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 25.714,11	\$ 308.569,29

Fuente: Elaboración propia

Costo de producto unitario	Costo
(pulpa de guanábana 1 kg)	\$ 2,90
Mano de obra directa e indirecta	\$ 0,32
CIF + Movilización	\$ 0,12
gastos de exportación	\$ 0,30
TOTAL	\$ 3,64

Fuente: Elaboración propia

Gastos variables mensuales

Gastos de ventas

Detalle	Total Mensual	Total Anual
Movilización Mensual (combustibles)	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Insumos mensuales	\$ 22.272,00	\$ 267.264,00
TOTAL		\$ 269.064,00

Fuente: Elaboración propia

Gastos de publicidad

Publicidad en facebook	\$ 385,00
Creación de twitter, instagram y pag.web	\$ 800,00
Feria internacional Fruit attraction	\$ 3.400,29
Total	\$ 4.585,29

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de costo y precio del producto

Costos del producto

Insumos	\$ 2,90
Mano de obra indirecta	\$ 0,17
Mano de obra directa	\$ 0,14
CIF (cost fijos y variables)	\$ 0,10
Gastos de movilización y consolid)	\$ 0,02
Gastos log + exportación	\$ 0,30
Costo de producto x unidad	\$ 3,64

Fuente: Elaboración propia

Costos de exportación

Costos DFI Distribución Física Intl			
Descripción	Costo Unitario		Costo por embarque
Certificado de origen	\$	15,00	\$ 15,00
Emisión de B/L	\$	-	\$ -
Flete marítimo	\$	4.100,00	\$ 4.100,00
DAE	\$	90,00	\$ 90,00
Transporte interno	\$	700,00	\$ 700,00
Gastos navieros	\$	356,00	\$ 356,00
Gastos portuarios	\$	350,00	\$ 350,00
Insp Policía	\$	100,00	\$ 100,00
Registro de ARCSA	\$	714,00	\$ 714,00
Seguro de carga	\$	390,00	\$ 390,00
Courier	\$	85,00	\$ 85,00
Total	\$	6.900,00	\$ 6.900,00

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que cada embarque representa \$6.900 dólares en gastos de exportación cada tres meses, haciendo el cálculo respectivo, da un total de \$2.300 dólares mensuales, cabe recalcar que se empacarán 24 fundas de 1kg cada una en una caja de cartón, esto a su vez se empaca en el Pallet, mismo que acepta hasta 48 cajas de 24 unidades c/u (1152 unidades), lo cual se embarca en un contenedor con 20 pallets (1152*20) dando un total de 23040 unidades a exportarse por embarque.

PVP España	En dólares
Costo x Unidad	\$ 3,64
Margen de Utilidad (25%)	\$ 0,91
Gastos de exportación	\$ 0,30
Precio del producto x unidad	\$ 4,85
EN EUROS	4,41

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede observar el cálculo del costo del producto, mismo que será de \$3,64 incluidos los gastos de exportación, cabe recalcar que se expende en funda de 1 kilogramo.

El precio del producto se calcula en base al costo unitario más el margen de utilidad, en este caso es del 25%, mismo que será vendido en Madrid – España a \$4,41.

SE EMPACARAN	7680	UNIDADES AL MES
	23040	UNIDADES POR CONTENEDOR
		CADA 3 MESES

Proyecciones

Proyección de costos a tres años

Gastos fijos proyectados a tres años				
GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS				
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	
Luz	\$ 1.440,00	\$ 1.460,16	\$	1.501,31
Agua	\$ 360,00	\$ 370,14	\$	380,28
Teléfono	\$ 600,00	\$ 616,91	\$	633,80
Internet	\$ 720,00	\$ 740,29	\$	760,56
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.935,26	\$	5.070,37
Gastos de exportación	\$ 27.600,00	\$ 28.377,77	\$	29.154,64
Publicidad	\$ 4.585,29	\$ 4.714,50	\$	4.843,57
Carga terminada en la planta	\$ 267.264,00	\$ 274.795,50	\$	282.318,30
Tasas Municipales y SRI	\$ 1.200,00	\$ 1.233,82	\$	1.267,59
TOTAL	\$ 308.569,29	\$ 317.244,35	\$	325.930,41

Gastos variables proyectado a tres años				
GASTOS DE VENTAS				
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	
Movilización mensual	\$ 1.800,00	\$ 1.850,72	\$	1.901,39
Materiales de Oficina	\$ 38,00	\$ 39,07	\$	40,14
Resmas de Papel (3 resmas a \$5 cada una)	\$ 15,00	\$ 15,42	\$	15,84
TOTAL	\$ 1.853,00	\$ 1.905,22	\$	1.957,37

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas a tres años

Para poder llevar a cabo el cálculo correcto de la proyección de ventas a tres años, ha sido necesario tomar en cuenta ciertos parámetros como el costo, gastos de exportación, nivel de aceptación del producto en España, así mismo se ha podido establecer cada mes una cantidad limitada de pulpas de guanábana con la cual se tiene la referencia para el cálculo de las ventas proyectadas cada año.

Promedio de ventas de pulpa de guanábana - unidades kg(proyección porcentual)

Enero	7680
Febrero	7680
Marzo	7680
Abril	7680
Mayo	7680
Junio	7680
Julio	7680
Agosto	7680
Septiembre	7680
Octubre	7680
Noviembre	7680
Diciembre	7680
TOTAL	92160

Fuente: Elaboración propia

Ventas Proyectadas (PRIMEDIA de ventas de pulpa de guanábana por funda de 1kg)

PRODUCTO	VENTA MENSUAL	VENTA ANUAL
PULPA DE GUANÁBANA	\$ 37.245,00	\$446.940,00
TOTAL	\$ 37.245,00	\$ 446.940,00

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta de la pulpa de guanábana por kilo es de \$4,85

Proyección de ingresos por ventas mensuales

INGRESOS POR VENTAS DE PULPA DE GUANÁBANA

MESES	TOTAL
Enero	\$37.245,00
Febrero	\$37.245,00
Marzo	\$37.245,00
Abril	\$37.245,00
Mayo	\$37.245,00
Junio	\$37.245,00
Julio	\$37.245,00
Agosto	\$37.245,00
Septiembre	\$37.245,00
Octubre	\$37.245,00
Noviembre	\$37.245,00
Diciembre	\$37.245,00
TOTAL	\$446.940,00

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ingresos anuales por ventas de pulpa de guanábana

	Año 1	Año 2	Año 3
	\$ 446.940,00	\$ 453.197,16	\$ 465.968,26
Ingreso Promedio Mensual	\$ 37.245,00	\$ 37.766,43	\$ 38.830,69

Fuente: Elaboración propia

Estado de Situación Financiera proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja/ Bancos	\$ 308.569,29	\$ 452.279,64	\$ 596.433,87
Total Activos Corrientes	\$ 308.569,29	\$ 452.279,64	\$ 596.433,87
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Adecuaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Vehículo	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Mobiliario y Equipos de Oficina	\$ 5.481,50	\$ 5.481,50	\$ 5.481,50
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (2.016,57)	\$ (4.033,13)
Total Activos No Corrientes	\$ 22.481,50	\$ 20.464,93	\$ 18.448,37
ACTIVOS CORRIENTES			
Activos Corrientes	\$ 1.720,00	\$ 1.720,00	\$ 1.720,00
Amortización	\$ -	\$ (344,00)	\$ (688,00)
Total Activos Corrientes	\$ 1.720,00	\$ 1.376,00	\$ 1.032,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 332.770,79	\$ 474.120,58	\$ 615.914,23
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Préstamo bancario C/P	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
Total Pasivos Corrientes	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
PASIVOS NO CORRIENTES			
Préstamo Bancario L/P	\$ 72.475,39	\$ 81.062,70	\$ 90.667,49
Total Pasivos No Corrientes	\$ 72.475,39	\$ 81.062,70	\$ 90.667,49
TOTAL PASIVOS	\$ 96.287,04	\$ 96.287,04	\$ 96.287,04
PATRIMONIO			
Capital Social	\$ 104.659,54	\$ 104.659,54	\$ 104.659,54
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 52.228,81	\$ 238.430,12
Utilidades Retenidas / Acumuladas /ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 52.228,81
TOTAL PATRIMONIO	\$ 104.659,54	\$ 156.888,35	\$ 395.318,47
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 200.946,58	\$ 253.175,39	\$ 491.605,52
TOTAL	\$ 131.824,21	\$ 220.945,18	\$ 124.308,72

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados integral

	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
VENTAS NETAS	\$ 446.940,00	\$ 453.197,16	\$ 465.968,26
UTILIDAD BRUTA	\$ 446.940,00	\$ 453.197,16	\$ 465.968,26
GASTOS OPERACIONALES			
<u>Gastos Administrativos</u>	\$ 32.035,33	\$ 32.483,82	\$ 33.399,22
Gerente general	\$ 10.104,70	\$ 10.246,17	\$ 10.534,90
Secretaria Auxiliar Contable	\$ 7.359,67	\$ 7.462,71	\$ 7.673,00
Asistente de logística	\$ 7.285,48	\$ 7.387,48	\$ 7.595,66
Asistente comercial	\$ 7.285,48	\$ 7.387,48	\$ 7.595,66
<u>Gastos Operativos Fijos</u>	\$ 41.305,29	\$ 42.448,85	\$ 43.612,11
Luz	\$ 1.440,00	\$ 1.460,16	\$ 1.501,31
Agua	\$ 360,00	\$ 370,14	\$ 380,28
Teléfono	\$ 600,00	\$ 616,91	\$ 633,80
Internet	\$ 720,00	\$ 740,29	\$ 760,56
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.935,26	\$ 5.070,37
Gastos de exportación	\$ 27.600,00	\$ 28.377,77	\$ 29.154,64
Publicidad	\$ 4.585,29	\$ 4.714,50	\$ 4.843,57
Tasas Municipales y SRI	\$ 1.200,00	\$ 1.233,82	\$ 1.267,59
<u>Gastos Operativos Variables</u>	\$ 269.484,00	\$ 1.889,79	\$ 1.941,53
Movilización Mensual (combustibles)	\$ 1.800,00	\$ 1.850,72	\$ 1.901,39
Insumos mensuales	\$ 267.264,00	\$ 39,07	\$ 40,14
Gastos de Constitución de oficina	\$ 420,00	\$ -	\$ -
<u>Gastos Financieros</u>	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
Interés del préstamo	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
<u>Otros Gastos</u>	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23
Depreciación	\$ 1.183,23	\$ 1.183,23	\$ 1.183,23
Amortización	\$ 344,00	\$ 344,00	\$ 344,00
<u>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</u>	\$ 368.163,51	\$ 93.574,05	\$ 86.099,64
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 78.776,49	\$ 359.623,11	\$ 379.868,62
Participación de trabajadores (15%)	\$ 11.816,47	\$ 53.943,47	\$ 56.980,29
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 14.731,20	\$ 67.249,52	\$ 71.035,43
<u>UTILIDAD NETA</u>	\$ 52.228,81	\$ 238.430,12	\$ 251.852,89
UTILIDAD NETA ACUMULADA	\$ 52.228,81	\$ 290.658,94	\$ 542.511,83

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
		\$	\$	\$
VENTAS NETAS		446.940,00	453.197,16	465.968,26
		\$	\$	\$
UTILIDAD BRUTA		446.940,00	453.197,16	465.968,26
EGRESOS				
		\$	\$	\$
<u>Gastos Administrativos</u>		32.035,33	32.483,82	33.399,22
		\$	\$	\$
Gerente general		10.104,70	10.246,17	10.534,90
		\$	\$	\$
Secretaria Auxiliar Contable		7.359,67	7.462,71	7.673,00
		\$	\$	\$
Asistente de logística		7.285,48	7.387,48	7.595,66
		\$	\$	\$
Asistente comercial		7.285,48	7.387,48	7.595,66
		\$	\$	\$
<u>Gastos Operativos Fijos</u>		41.305,29	42.448,85	43.612,11
		\$	\$	\$
Luz		1.440,00	1.460,16	1.501,31
		\$	\$	\$
Agua		360,00	370,14	380,28
		\$	\$	\$
Telefono		600,00	616,91	633,80
		\$	\$	\$
Internet		720,00	740,29	760,56
		\$	\$	\$
Arriendo		4.800,00	4.935,26	5.070,37
		\$	\$	\$
Gastos de exportación		27.600,00	28.377,77	29.154,64
		\$	\$	\$
Publicidad		4.585,29	4.714,50	4.843,57
		\$	\$	\$
Tasas Municipales y SRI		1.200,00	1.233,82	1.267,59
		\$	\$	\$
<u>Gastos Operativos Variables</u>		24.492,00	24.122,72	24.173,39
		\$	\$	\$
Movilización Mensual (combustibles)		1.800,00	1.850,72	1.901,39
		\$	\$	\$
Insumos mensuales		22.272,00	22.272,00	22.272,00

Gastos de Constitución de oficina	\$ 420,00	\$ -	\$ -
<u>Gastos Financieros</u>	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
Interés del préstamo	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
<u>Otros Gastos</u>	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23
Depreciación	\$ 1.183,23	\$ 1.183,23	\$ 1.183,23
Amortización	\$ 344,00	\$ 344,00	\$ 344,00
Flujo antes de participación	\$ 323.768,49	\$ 337.390,18	\$ 357.636,76
Participación de trabajadores	\$ 48.565,27	\$ 50.608,53	\$ 53.645,51
Flujo antes de impuesto	\$ 275.203,22	\$ 286.781,66	\$ 303.991,24
Impuesto a la renta	\$ 60.544,71	\$ 63.091,96	\$ 66.878,07
Flujo después de impuesto	\$ 214.658,51	\$ 223.689,69	\$ 237.113,17
Amortizaciones	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23
(-) Pago de Capital Préstamo	\$ (72.475,39)	\$ (81.062,70)	\$ (90.667,49)
Capital de trabajo	\$ (308.569,29)	\$ -	\$ -
Activos Fijos en inversión	\$ (24.201,50)	\$ -	\$ -
Flujo de Efectivo Neto	\$ (332.770,79)	\$ 143.710,35	\$ 144.154,22

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de VAN y TIR

EVALUACION TIR Y VAN				
DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo de Caja Neto		\$143.710,35	\$144.154,22	\$147.972,91
Inversion Fija	-\$24.201,50			
Inversión Corriente	-\$324.663,62			\$324.663,62
Resultado	-\$348.865,12	\$143.710,35	\$144.154,22	\$472.636,53
PAYBACK	-\$348.865,12	-\$205.154,77	-\$61.000,54	\$411.635,99

Fuente: Elaboración propia

TIR Y VAN

TMAR	11,25%	VIABLE
TIR	14,73%	ACEPTABLE
VAN	\$44.550,85	ACEPTABLE

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el TIR (tasa interna de retorno) es de 14,73% lo cual quiere decir que la inversión es rentable, y el VAN (valor actual neto, es aquel que permite conocer si el proyecto es viable o no, en este caso el VAN es de \$44.550.85 por lo tanto es viable.

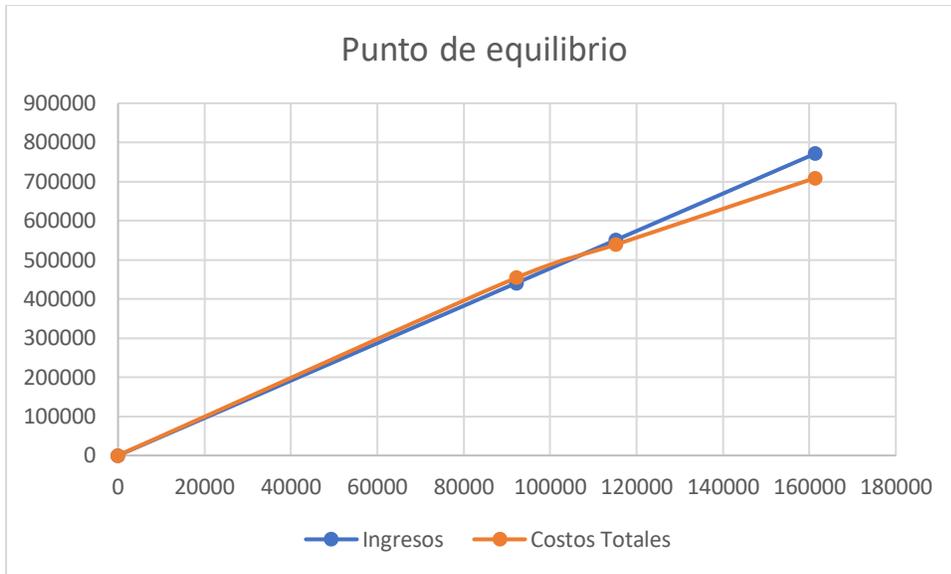
Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio		
Costo fijo	\$	121.349,45
Precio	\$	4,78
Costo Variable	\$	3,61
Punto de Equilibrio		103.717,48
Punto de Equilibrio (\$)	\$	224.200,00

Fuente: Elaboración propia

	Unidades	Ingresos	Costos Variables	Costos Fijos	Costos Totales
Año 0	0	0	0	\$ -	\$ -
Año 1	92160	\$ 440.524,80	\$ 332.697,60	\$ 121.349,45	\$ 454.047,05
Año 2	115200	\$ 550.656,00	\$ 415.872,00	\$ 123.048,34	\$ 538.920,34
Año 3	161280	\$ 770.918,40	\$ 582.220,80	\$ 126.515,84	\$ 708.736,64

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Para alcanzar el punto de equilibrio se necesitan vender entre 115200 y 161280 unidades en el que no se pierde ni se gana, solo se cubren gastos fijos y variables, sin embargo, la empresa prevee ofrecer 92160 inicialmente e ir aumentando paulatinamente.

Análisis de sensibilidad

A continuación, se muestra el análisis de sensibilidad con cada uno de sus escenarios; el positivo, el probable y el pesimista.

Escenario optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	
INGRESOS				
VENTAS NETAS	\$ 804.492,00	\$ 815.754,89	\$ 838.742,86	
UTILIDAD BRUTA	\$ 804.492,00	\$ 815.754,89	\$ 838.742,86	
GASTOS OPERACIONALES				
Gastos Administrativos	\$ 47.046,92	\$ 48.528,90	\$ 50.091,53	
Gerente general	\$ 12.483,12	\$ 12.876,34	\$ 13.290,96	
Secretaria Auxiliar Contable	\$ 7.995,72	\$ 8.247,59	\$ 8.513,16	
Asistente de logística	\$ 7.247,82	\$ 7.476,13	\$ 7.716,86	
Asistente comercial	\$ 6.440,09	\$ 6.642,95	\$ 6.856,85	

<u>Gastos Operativos Fijos</u>	\$	32.005,00	\$	32.480,32	\$	34.431,88
Luz	\$	1.080,00	\$	1.114,02	\$	1.149,89
Agua	\$	720,00	\$	742,68	\$	766,59
Teléfono	\$	300,00	\$	309,45	\$	319,41
Internet	\$	360,00	\$	371,34	\$	383,30
Arriendo	\$	4.500,00	\$	4.550,00	\$	4.580,00
Gastos de exportación	\$	22.145,00	\$	22.455,03	\$	22.455,03
Publicidad	\$	1.700,00	\$	1.700,00	\$	3.500,00
Tasas Municipales y SRI	\$	1.200,00	\$	1.237,80	\$	1.277,66
<u>Gastos Operativos Variables</u>	\$	65.278,26	\$	65.179,40	\$	64.781,27
Movilización Mensual	\$	10.764,00	\$	10.764,00	\$	10.764,00
Insumos mensuales	\$	26.200,00	\$	26.200,00	\$	26.200,00
G. Const oficina	\$	1.200,00	\$	1.237,80	\$	1.277,66
<u>Gastos Financieros</u>	\$	2.167,11	\$	1.771,46	\$	1.333,46
Interés del préstamo	\$	18.500,00	\$	18.759,00	\$	18.759,00
<u>Otros Gastos</u>	\$	3.223,57	\$	3.223,57	\$	3.223,57
Depreciación	\$	2.883,57	\$	2.883,57	\$	2.883,57
Amortización	\$	340,00	\$	340,00	\$	340,00
<u>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</u>	\$	149.720,87	\$	151.183,66	\$	153.861,72
UTILIDAD OPERATIVA	\$	654.771,13	\$	664.571,23	\$	684.881,14
Participación de trabajadores (15%)	\$	98.215,67	\$	99.685,68	\$	102.732,17
Impuesto a la Renta (22%)	\$	122.442,20	\$	124.274,82	\$	128.072,77
<u>UTILIDAD NETA</u>	\$	434.113,26	\$	440.610,73	\$	454.076,20
UTILIDAD NETA ACUMULADA	\$	434.113,26	\$	874.723,99	\$	1.328.800,18

Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista se trabajó con un porcentaje positivo del 80%, quedando un VAN pasado del millón de dólares, lo cual no es real, optimo ni viable para el presente plan.

Escenario probable			
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
VENTAS NETAS	\$ 446.940,00	\$ 453.197,16	\$ 465.968,26
UTILIDAD BRUTA	\$ 446.940,00	\$ 453.197,16	\$ 465.968,26
GASTOS OPERACIONALES			
<u>Gastos Administrativos</u>	\$ 32.035,33	\$ 32.342,36	\$ 33.110,48
Gerente general	\$ 10.104,70	\$ 10.104,70	\$ 10.246,17
Secretaria Auxiliar Contable	\$ 7.359,67	\$ 7.462,71	\$ 7.673,00
Asistente de logística	\$ 7.285,48	\$ 7.387,48	\$ 7.595,66
Asistente comercial	\$ 7.285,48	\$ 7.387,48	\$ 7.595,66
<u>Gastos Operativos Fijos</u>	\$ 41.305,29	\$ 42.448,85	\$ 43.612,11
Luz	\$ 1.440,00	\$ 1.460,16	\$ 1.501,31
Agua	\$ 360,00	\$ 370,14	\$ 380,28
Teléfono	\$ 600,00	\$ 616,91	\$ 633,80
Internet	\$ 720,00	\$ 740,29	\$ 760,56
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 4.935,26	\$ 5.070,37
Gastos de exportación	\$ 27.600,00	\$ 28.377,77	\$ 29.154,64
Publicidad	\$ 4.585,29	\$ 4.714,50	\$ 4.843,57
Tasas Municipales y SRI	\$ 1.200,00	\$ 1.233,82	\$ 1.267,59
<u>Gastos Operativos Variables</u>	\$ 24.492,00	\$ 24.122,72	\$ 24.173,39
Movilización mensual	\$ 1.800,00	\$ 1.850,72	\$ 1.901,39
Insumos mensuales	\$ 22.272,00	\$ 22.272,00	\$ 22.272,00
G. Const oficina	\$ 420,00	\$ -	\$ -
<u>Gastos Financieros</u>	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
Interés del préstamo	\$ 23.811,65	\$ 15.224,34	\$ 5.619,55
<u>Otros Gastos</u>	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23	\$ 1.527,23
Depreciación	\$ 1.183,23	\$ 1.183,23	\$ 1.183,23
Amortización	\$ 344,00	\$ 344,00	\$ 344,00
<u>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</u>	\$ 123.171,51	\$ 115.665,51	\$ 108.042,76
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 323.768,49	\$ 337.531,65	\$ 357.925,49
Participación de trabajadores (15%)	\$ 48.565,27	\$ 50.629,75	\$ 53.688,82
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 60.544,71	\$ 63.118,42	\$ 66.932,07
<u>UTILIDAD NETA</u>	\$ 214.658,51	\$ 223.783,48	\$ 237.304,60
<u>UTILIDAD NETA ACUMULADA</u>	\$ 214.658,51	\$ 438.441,99	\$ 675.746,60

Fuente: Elaboración propia

En el escenario probable se trabajó en base a las proyecciones y al resultado del flujo de caja, quedando un VAN de \$44.550,85 lo cual no es aceptable, optimo y viable para el presente plan.

Escenario pesimista			
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
VENTAS NETAS	\$ 223.470,00	\$ 226.598,58	\$ 232.984,13
UTILIDAD BRUTA	\$ 223.470,00	\$ 226.598,58	\$ 232.984,13
GASTOS OPERACIONALES			
<u>Gastos Administrativos</u>	\$ 49.900,00	\$ 51.040,31	\$ 51.040,31
Gerente general	\$ 16.450,00	\$ 16.680,30	\$ 16.680,30
Secretaria Auxiliar Contable	\$ 9.340,00	\$ 9.603,20	\$ 9.603,20
Asistente de logística	\$ 9.810,00	\$ 10.078,56	\$ 10.078,56
Asistente comercial	\$ 14.300,00	\$ 14.678,25	\$ 14.678,25
<u>Gastos Operativos Fijos</u>	\$ 50.055,00	\$ 49.385,23	\$ 50.569,00
Luz	\$ 2.500,00	\$ 2.350,00	\$ 2.600,00
Agua	\$ 1.500,00	\$ 1.700,00	\$ 1.800,00
Teléfono	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Internet	\$ 800,00	\$ 850,00	\$ 900,00
Arriendo	\$ 7.500,00	\$ 7.550,00	\$ 8.000,00
Gastos de exportación	\$ 28.945,00	\$ 29.350,23	\$ 29.350,23
Publicidad	\$ 5.010,00	\$ 5.151,18	\$ 5.151,18
Tasas Municipales y SRI	\$ 2.000,00	\$ 1.233,82	\$ 1.267,59
<u>Gastos Operativos Variables</u>	\$ 91.029,84	\$ 85.346,34	\$ 87.587,86
Movilización Mensual	\$ 5.980,00	\$ 5.980,00	\$ 5.980,00
Insumos mensuales	\$ 77.049,84	\$ 78.128,54	\$ 80.330,20
G. Const oficina	\$ 8.000,00	\$ 1.237,80	\$ 1.277,66
<u>Gastos Financieros</u>	\$ 28.934,00	\$ 29.339,08	\$ 29.339,08
Interés del préstamo	\$ 28.934,00	\$ 29.339,08	\$ 29.339,08
<u>Otros Gastos</u>	\$ 3.223,57	\$ 3.223,57	\$ 4.670,00
Depreciación	\$ 2.883,57	\$ 2.883,57	\$ 4.000,00
Amortización	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 670,00
<u>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</u>	\$ 223.142,41	\$ 218.334,53	\$ 223.206,25
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 327,59	\$ 8.264,05	\$ 9.777,88
Participación de trabajadores (15%)	\$ 49,14	\$ 1.239,61	\$ 1.466,68
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 61,26	\$ 1.545,38	\$ 1.828,46
<u>UTILIDAD NETA</u>	\$ 217,19	\$ 5.479,07	\$ 6.482,73
UTILIDAD NETA ACUMULADA	\$ 217,19	\$ 5.696,26	\$ 12.178,99

Fuente: Elaboración propia

En el escenario pesimista se trabajó con un porcentaje negativo del 50%, quedando un VAN negativo de \$-294.926,34 lo cual no es real, optimo ni viable para el presente plan.

Determinación de indicadores financieros

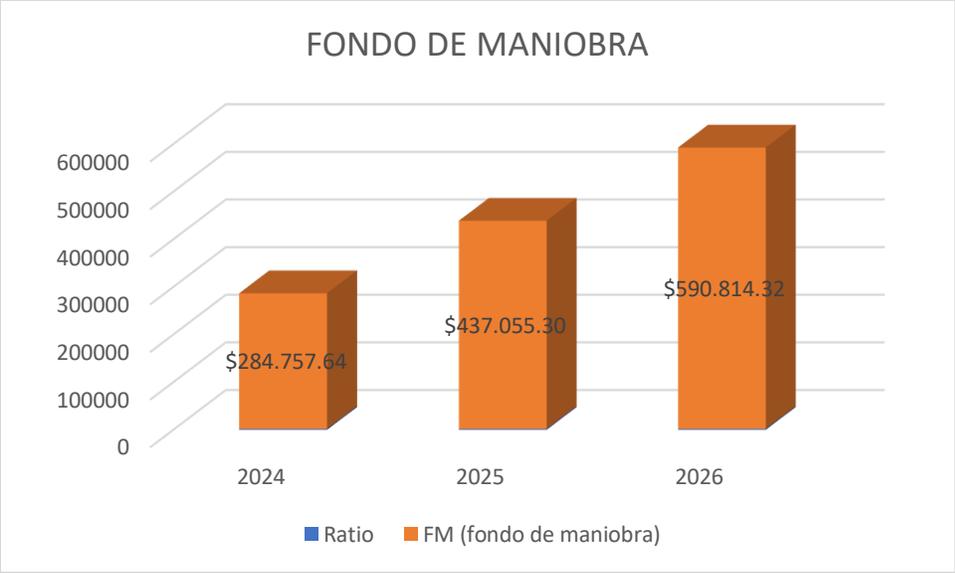
Indicadores de nivel de liquidez

Ratio	Fórmula	2024	2025	2026
FM (fondo de maniobra)	Activo corriente - pasivo corriente	\$ 284.757,64	\$ 437.055,30	\$ 590.814,32
Liquidez general	Activo corriente / pasivo corriente	12,96	29,71	106,14
Liquidez estricta o prueba ácida	(Activo corriente- existencias) / Pasivo corriente	12,02	28,24	102,17
Razón del activo corriente	Activos corrientes / Activos totales	0,93	0,95	0,97

Fuente: Elaboración propia

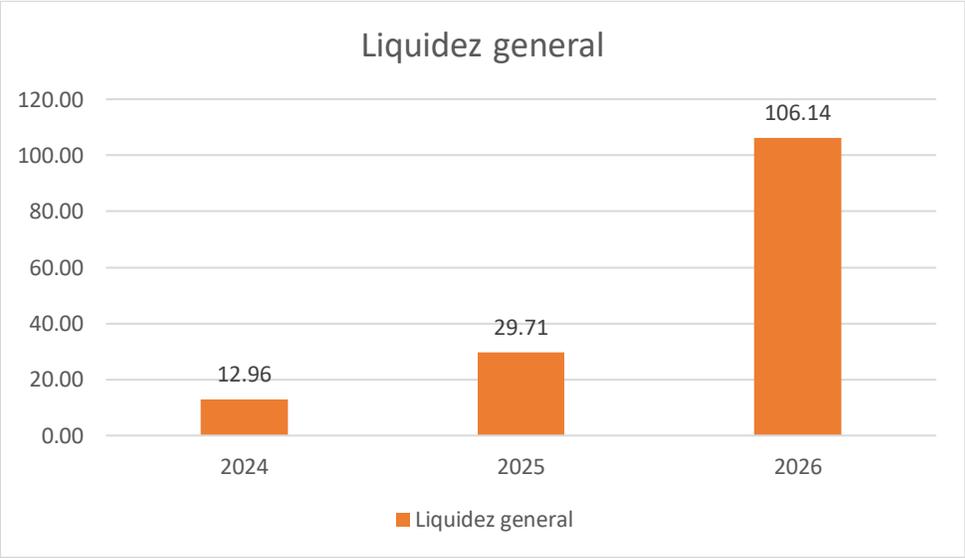
El fondo de maniobra es aquel que se refiere a los fondos permanentes, se puede determinar a partir del balance general aplicando la siguiente fórmula:

Fondo de maniobra= activo corriente – pasivo corriente



Fuente: Elaboración propia

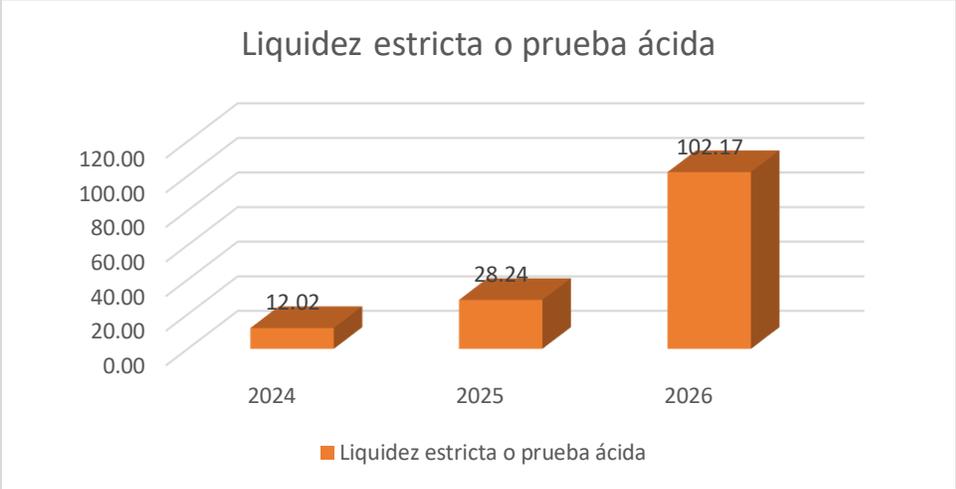
Con esta ratio se trata de medir la liquidez de la firma con el objetivo de conocer si la empresa tiene en su poder inversiones corrientes lo suficiente líquidas como para poder hacer frente a las deudas a corto plazo, se puede observar un fondo de maniobra.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los otros indicadores de liquidez, son evaluados de forma porcentual, y según se observa la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo en un 12.96%, por encima de 1, con lo cual se indica que no existe riesgo de insolvencia a corto plazo.

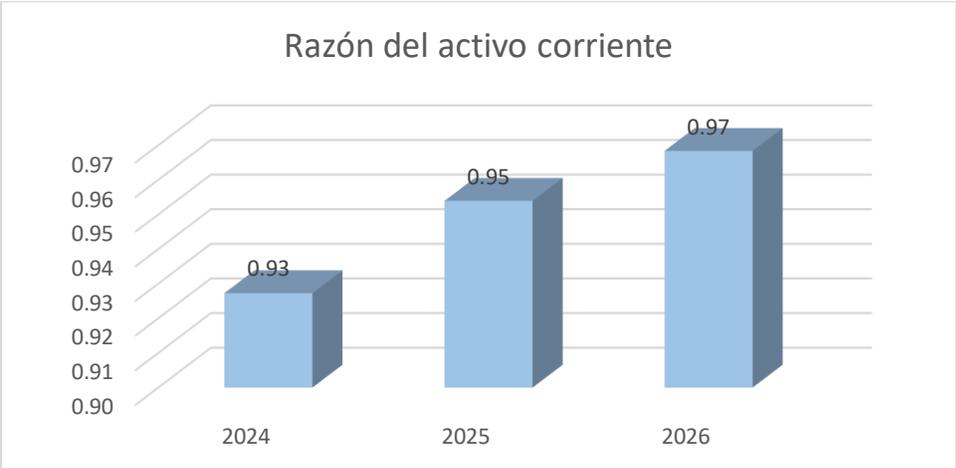
Liquidez estricta o prueba ácida



Fuente: Elaboración propia

Esta ratio indica que la empresa posee suficiente liquidez en sus activos corrientes para cubrir sus obligaciones dentro del plazo establecido.

Razón del activo corriente



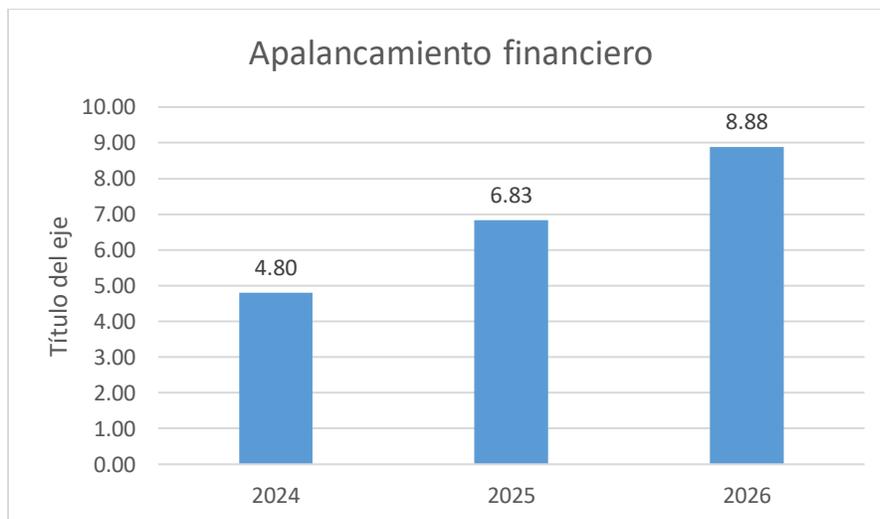
Fuente: Elaboración propia

Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, en este caso como es menor a 1 (0,93 para 2024, 0,95 para 2025; y 0,97 para 2026), se puede asegurar que la empresa puede presentar dificultades para cubrir sus deudas a corto plazo.

Indicadores de apalancamiento financiero

Ratio	Fórmula	2024	2025	2026
Apalancamiento financiero	$(\text{Activo} / \text{Fondos Propios}) \times (\text{BAT} / \text{BAIT})$	4,80	6,83	8,88

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

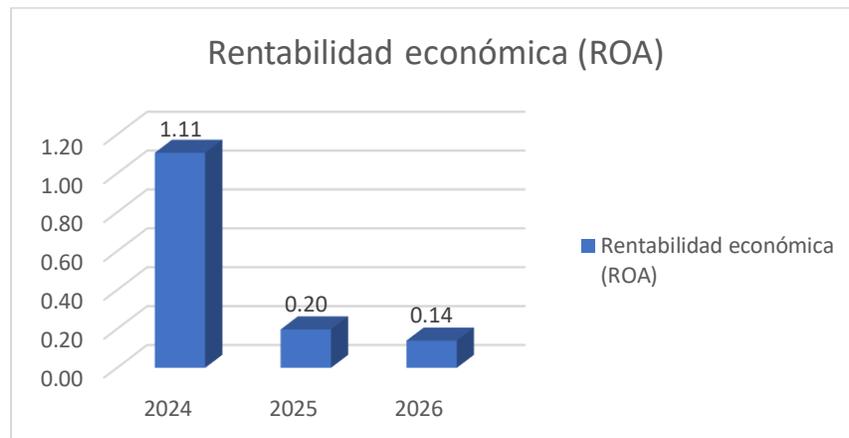
El apalancamiento financiero consiste en la utilización de una deuda para la financiación propia, la empresa en el año 2024 cuenta con un apalancamiento financiero de 4,80, para el 2025 es de 6,83% y en el 2026 de 8,88% esto indica que tres años consecutivos la empresa no pudo realizar financiamiento con fondos propios, se recurrió a fondos ajenos que no resultó conveniente porque supera su capacidad de endeudamiento.

Indicadores de rentabilidad

Ratio	Fórmula	2024	2025	2026
Rentabilidad económica (ROA)	BAI/Total de activos	1,11	0,20	0,14
Rentabilidad financiera (ROE)	BDI/Fondos propios	0,16	0,50	0,41
Retorno de la inversión (ROI)	IT-Costos/costos	2,63	2,91	3,30

Fuente: Elaboración propia

ROA

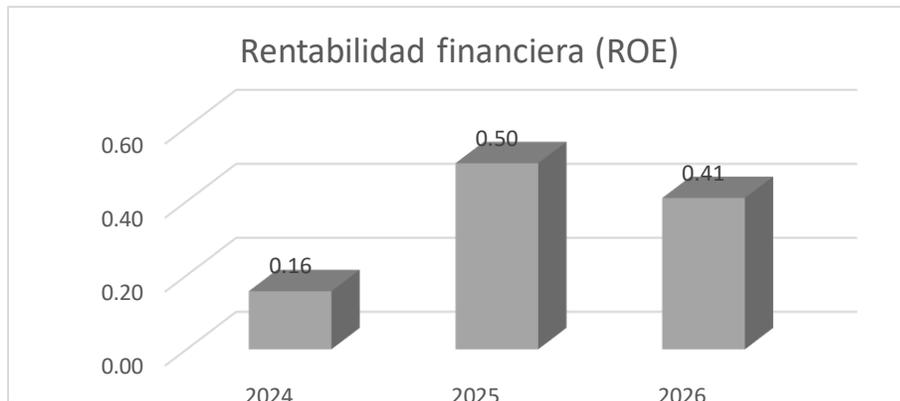


Fuente: Elaboración propia

Sirve para medir el nivel o la capacidad que tiene la empresa para generar el retorno de la inversión y la lucratividad que tiene la misma, en el año 2024 en la empresa se ve una rentabilidad económica – ROA (Return on Assets) de 1.11 con una variación de 0,80 para el año 2025, y con 0,14 para el año 2026 lo cual indica que la empresa en el primer año si está utilizando los recursos de forma correcta (porque es mayor que 1) pero para el año 2025 y 2026 si existen problemas de que no está utilizando los activos de forma correcta (es menor a 1).

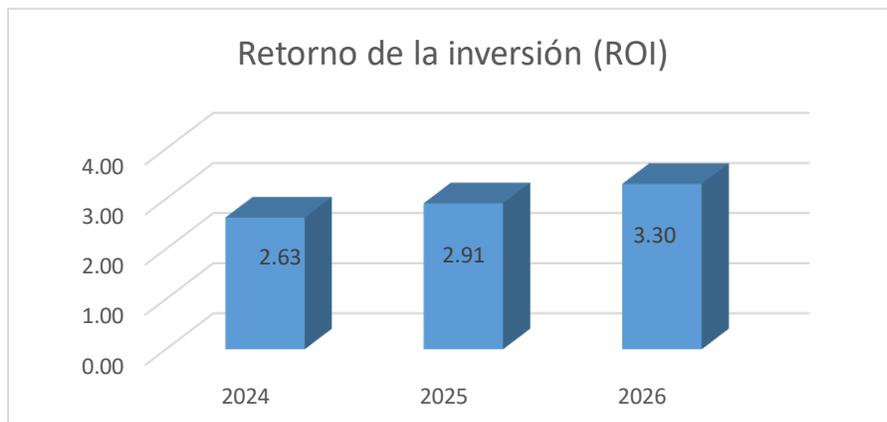
ROE

La rentabilidad financiera -ROE (Return of equity) indica el beneficio que se obtiene sobre sus fondos propios, es decir, si la empresa está o no generando ganancias mientras usa sus recursos propios, se puede observar que el ROE para el año 2024 es de 0.16 con una variación de 0.34% para el año 2025 y 0,9% para 2026, dejando claro que el coste de la deuda es superior a la rentabilidad que genera la empresa.



Fuente: Elaboración propia

ROI



Fuente: Elaboración propia

Es el retorno sobre la inversión, es muy necesaria para medir cuanto la empresa ganó a través de lo que ha invertido.

8. Conclusiones y recomendaciones

Según los resultados del estudio, el proyecto de exportación de guanábanas a Madrid es viable financieramente. El proyecto tiene un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de interés de referencia.

Existe un riesgo en el proyecto y se ha evaluado tomando en cuenta los siguientes factores:

Factores externos: existen factores externos que pueden afectar al proyecto de manera directa; los cambios en los precios, en los costos, en la demanda y los cambios en las regulaciones.

Factores internos: Los factores internos que pueden afectar al proyecto incluyen la gestión del proyecto, la calidad de la fruta, la efectividad en el transporte y la eficiencia de la cadena de suministro.

El proyecto de exportación de guanábanas a Madrid es una inversión atractiva con un altísimo potencial de rentabilidad. Si bien es importante considerar los riesgos asociados al proyecto existen acciones preventivas como la diversificación de la cartera de clientes, la ampliación de la zona de comercialización, el cuidado de todos los eslabones de la cadena productiva por destacar las más importantes que permiten mitigar los riesgos y proyectar un negocio fructífero para los próximos años.

Se recomienda realizar de forma periódica la identificación y evaluación de riesgos mediante un análisis detallado de los factores externos e internos que podrían afectar al proyecto, así como examinar cómo los cambios en los precios, costos, demanda y regulaciones podrían influir en la rentabilidad del negocio. Además, evalúa los riesgos internos relacionados con la gestión del proyecto, la calidad de la fruta, el transporte y la cadena de suministro. Utiliza herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar y priorizar los riesgos.

Implementar estrategias de mitigación de riesgos como estrategias para diversificar la cartera de clientes, ampliar la zona de comercialización y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Explica cómo estas acciones preventivas pueden ayudar a proteger el negocio de posibles contratiempos y aumentar su probabilidad de éxito a largo plazo.

Desarrollar un plan de acción detallado para abordar los riesgos identificados y responder eficazmente a los cambios en el entorno empresarial. Esto podría incluir medidas específicas para cada riesgo, así como procedimientos de seguimiento y revisión para garantizar la efectividad de las estrategias de mitigación de riesgos.

Socializar acerca de las acciones clave que los tomadores de decisiones deberían tomar para maximizar el éxito del proyecto y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Además, sugiere áreas para futuras investigaciones que podrían ayudar a mejorar la comprensión y gestión de los riesgos en proyectos similares.

9.Referencias Bibliográficas

Cancillería del Ecuador. (03 de 10 de 2023). *Ecuador participa con más de 60 empresas en la Feria Fruit Attraction de Madrid*. Obtenido de Cancillería del Ecuador:

<https://www.cancilleria.gob.ec/espana/2023/10/03/ecuador-participa-con-mas-de-60-empresas-en-la-feria-fruit-attraction-de-madrid/>

Franco, C., & Tiscama, K. (2021). *Plan de negocios para la implementación de una planta procesadora de néctar de guanábana en la provincia de Los Ríos*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos y Biotecnología. Carrera de Ingeniería en Alimentos.

GEM, P. (2022). *REVISTA SALUD Y ONCOLOGIA*. Obtenido de

<https://saludyoncologia.com/articulos/la-guanabana-la-fruta-que-combate-al-cancer/#:~:text=Aunque%20no%20existe%20una%20relaci%C3%B3n%20cient%C3%A9fica%20que%20afirme,c%C3%A1ncer%20de%20pulm%C3%B3n%20mama%20pr%C3%B3stata%20y%20colon>

Herrera, N., & Mendoza, K. (2018). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de shots naturales para personas con gastritis en la Ciudad de Guayaquil*. . Guayaquil, Ecuador: [Tesis de grado]. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

LIDERES. (6 de Marzo de 2016). *La producción de guanábana es uno de los negocios que busca ampliar sus mercado*. Obtenido de LIDERES:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-guanabana-mercados-exportacion.html>

López, G. (2014). *Plan de exportación de pulpa de guanábana simple congelada del Taller Artesanal Tierra Linda, del cantón Píllaro de la provincia de Tungurahua, hacia la ciudad de Colonia – Alemania, para el periodo 2014-2018*. . Riobamba.: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. .

Ministerio de Producción, C. E. (2024). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/>

PROECUADOR. (2 de Junio de 2022). *Comprador, Continentes, Estudio De Mercado, Europa, Exportador, Frutas No Tradicionales, Sector, Tipos De Documentos*. Obtenido de

Estudio de Guanabana en Europa:

<https://www.proecuador.gob.ec/category/descargas/estudio-de-mercado/page/2/>

Ruiz, N., & Mejia, R. (2021). *Prefactibilidad producción de (Annona Muricata L.) en Cortés, Honduras, para exportación hacia el mercado estadounidense*. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC.

Toledo, G. (2017). *Diseño de un plan para la exportación de hoja de guanábana a EEUU*. Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas.