



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE FRUTA CONGELADA

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Negocios Internacionales**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE, LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Christian Alexander Segovia Escobar

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Mayo 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CHRISTIAN ALEXANDER SEGOVIA ESCOBAR**, con cédula de ciudadanía **0503342990**, autor del trabajo de graduación titulado: "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE FRUTA CONGELADA", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO NEGOCIOS INTERNACIONALES**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2025



Christian Alexander Segovia Escobar

CC. 0503342990

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE FRUTA CONGELADA**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE, LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Christian Alexander Segovia Escobar

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.
CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

Edwin Rodrigo Godoy Garzón, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL PROCURADORÍA

Ambato – Ecuador

Mayo 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, que ha sido mi principal fuente de inspiración y apoyo. A mis padres, por su amor, sacrificio y enseñanzas, quienes me han dado todo lo necesario para seguir adelante. A mi hermano, por su complicidad y apoyo constante.

Agradezco profundamente la motivación de todos aquellos que, en algún momento, me dieron palabras de aliento y me impulsaron a seguir persiguiendo mis sueños.

Este logro es también suyo.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que me han apoyado en la realización de esta tesis. Agradezco a mi tutor, Julio Zurita, por su paciencia, conocimientos y orientación a lo largo de este proceso. Su apoyo ha sido fundamental para que pudiera completar este trabajo.

Agradezco también a mi familia, especialmente a mis padres, por su amor incondicional, su fe en mí y por siempre estar ahí cuando más los necesité. Sin su apoyo moral y emocional, este logro no hubiera sido posible.

A mis amigos y compañeros de universidad, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme su apoyo y a ofrecerme palabras de aliento en los momentos más difíciles.

Finalmente, agradezco a todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente a este proyecto, desde los encargados de los datos y entrevistas, hasta aquellos que me brindaron su tiempo para ayudarme a entender mejor los temas tratados. Su colaboración ha sido esencial para el éxito de este trabajo.

RESUMEN

En la actualidad, el analizar la factibilidad para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada en Ecuador, en medio de un entorno marcado por la inestabilidad económica, política y social, responde a la necesidad de comprender los factores que inciden en la viabilidad de este tipo de empresa. De esta manera, debe considerarse los aspectos macroeconómicos, la preferencia del consumidor y la percepción de productos locales.

En tal contexto, la investigación proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y gestión exitosa de la empresa ArticFruit y otras empresas similares en el contexto ecuatoriano. Es por ello, que el estudio tiene como objetivo general analizar la factibilidad para la creación de la empresa ArticFruit exportadora de frutas congeladas. Al respecto, se emplea un tipo de investigación descriptiva – explicativa, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, dado que, se analizan los factores y variables que inciden en la factibilidad económica relacionada a la creación de la empresa.

En consecuencia, se espera que los resultados de esta investigación, detalle el comportamiento favorable de los indicadores que indican la factibilidad de la creación de la empresa ArticFruit, con lo cual se propone estrategias efectivas que mitiguen el riesgo de no lograrse el objetivo propuesto.

Palabras clave: estudio de factibilidad, cliente, viabilidad, fruta congelada, exportación.

ABSTRACT

Currently, analyzing the feasibility for the creation of a frozen fruit exporting company in Ecuador, amidst an environment marked by economic, political, and social instability, responds to the need to understand the factors that affect the viability of this type of company. In this way, macroeconomic aspects, consumer preference and perception of local products must be considered.

In this context, the research provides a solid basis for strategic decision making and successful management of the ArticFruit company and other similar companies in the Ecuadorian context. For this reason, the general objective of the study is to analyze the feasibility of creating the ArcticFruit company that exports frozen fruits. Therefore, it is using a type of descriptive-explanatory research, with a quantitative and qualitative approach, because it analyzes the factors and variables that affect the economic feasibility related to the creation of the company.

Consequently, it is expected that the results of this research will detail the favorable behavior of the indicators that indicate the feasibility of the creation of the ArticFruit company, thereby proposing effective strategies that mitigate the risk of not achieving the proposed objective.

Keywords: *feasibility study, client, viability, frozen fruit, export.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Fundamentación teórica de los estudios de factibilidad para la creación de empresas	4
1.2. Elementos clave de un estudio de factibilidad	7
1.3. Factores Internos y externos incidentes en la Creación de ArticFruit	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	15
2.1. Tipo, enfoque e instrumento de recolección e información de la investigación.....	15
2.2. Caracterización de los factores que inciden en la creación de una empresa exportadora de fruta congelada.....	19
2.3. Análisis de los resultados del diagnóstico para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada.....	25
CAPÍTULO III. PROPUESTA	28
3.1. Análisis de los componentes del estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada.....	28
3.2. Determinación de las herramientas para el estudio de la factibilidad de la creación de una empresa exportadora de fruta congelada	40
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES	42
ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Concepto Proyecto de Factibilidad	5
Tabla 2. Proyección de emprendimiento en Ecuador	9
Tabla 3. Listado de empresas exportadoras	17
Tabla 4. Entrevista 1	20
Tabla 5. Entrevista 2	22
Tabla 6. Demanda estimada de fruta congelada en supermercados	33
Tabla 7. Volumen de demanda estimada de fruta congelada en supermercados.	34
Tabla 8. Proyección de la demanda	34
Tabla 9. Proyección de la oferta	35
Tabla 10. Demanda insatisfecha	35
Tabla 11. Estructura de la Inversión para el proyecto	36
Tabla 12. Estructura del financiamiento	36
Tabla 13. Tabla de amortización del préstamo.....	36
Tabla 14. Proyección de los ingresos.....	37
Tabla 15. Proyección del Costo de Ventas	38
Tabla 16. Proyección de los Gastos administrativos	38
Tabla 17. Proyección de los costos variables.....	38
Tabla 18. Proyección de los Estado de Pérdidas y Ganancias	39
Tabla 19. VAN y TIR	39
Tabla 20. Análisis de sensibilidad	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estudios de viabilidad	10
Gráfico 2. Lista de mercados importadores.....	12
Gráfico 3 Variaciones de precio por grupo alimenticio	13
Gráfico 4. Estudio técnico-administrativo	23
Gráfico 5. Estudio de mercado	24
Gráfico 6. Estudio económico-financiero	25
Gráfico 7. <i>Slogan y nombre</i>	29
Gráfico 8. Organigrama es estructural	31
Gráfico 9. Mercados Importadores	32
Gráfico 10. Punto de equilibrio de la mora congelada.....	39

INTRODUCCIÓN

En la presente economía global, poder diversificar las exportaciones y la necesidad de encontrar nuevos mercados se ha convertido en una parte fundamental para el crecimiento de las economías de los países en vías de desarrollo como lo es Ecuador, el cual es conocido por su gran biodiversidad y producción agrícola, tiene grandes oportunidades por el beneficio de la demanda que existe en el mercado internacional en crecimiento de alimentos.

En base a esto, la fruta congelada ha comprobado tener un incremento importante en los últimos años a raíz de la demanda que existe en alimentos saludables, prácticos y duraderos en los mercados más desarrollados.

Así mismo, en la producción y exportación de alimentos agrícolas tanto vegetales como frutas, la provincia de Tungurahua con su capital Ambato, tiene un papel fundamental dentro del comercio nacional y local. Tungurahua resalta por su rica producción agrícola que contiene una variedad de frutas, como manzanas, peras, claudias, duraznos, moras entre otros.

En este contexto Ambato se encuentra en una posición privilegiada, debido a que le permite la capacidad de procesar una gran cantidad de kilos diarios de productos frescos, se incluye pitahaya, tomate de árbol, mora y fresa, destinados principalmente al mercado estadounidense. Además, la ubicación de la ciudad permite tener frutas como de la costa y de la Amazonía, lo que facilita la logística de exportación y contribuye significativamente a la diversificación de las exportaciones agrícolas del país.

Los estudios de viabilidad para la creación de empresas que se dedican a la exportación de fruta congelada han sido explorados en disciplinas como administración de empresas y comercio internación, por ende autores como Porter (1990), ha establecido varias teorías donde comprende ventajas comparativas entre naciones y empresas en el comercio internacional, sin embargo desarrollar una empresa exportadora de fruta congelada en la que se centra esta investigación, se ve afectada a una serie de dificultades.

Es por esto que, la situación problemática se determina por la inestabilidad económica y política del país, que puede influir en la confianza de los inversores y la capacidad de las empresas para operar de manera eficiente. Además, de la falta de infraestructura apropiada para el procesamiento y la logística de productos congelados y la fuerte competencia en el mercado internacional presentan obstáculos considerables para las nuevas compañías en este mercado.

Por otro lado, la carencia de infraestructura necesaria para el procesamiento y la logística de los productos congelados y la gran competencia en el mercado internacional se presenta como una serie de problemas importantes a las nuevas empresas en este mercado.

En este sentido, la investigación de la creación de una empresa exportadora de fruta congelada requiere el estudio detallado de su viabilidad técnica - administrativa, económica - financiera y mercado en Ecuador. Por lo tanto, el objetivo general del estudio es analizar la factibilidad para la creación de la empresa ArticFruit exportadora de frutas congeladas. Este objetivo general se divide en los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en un estudio de factibilidad para la creación de una empresa.
2. Examinar los factores que inciden en la creación de una empresa exportadora de frutas congeladas para el análisis del estudio de factibilidad.
3. Determinar las herramientas necesarias para el estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de frutas congeladas.

Ante lo expuesto, la metodología de la investigación se centra, tanto en métodos teóricos como prácticos, en un enfoque mixto, como cualitativo y cuantitativo para tener una mejor perspectiva del problema presente en esta investigación.

Del mismo modo, el presente estudio de viabilidad busca aportar con conocimientos acerca de los factores cítricos que son determinantes para el éxito de una empresa agroindustriales en economías emergentes como Ecuador. Los resultados de esta investigación puede ser una referencia para futuras investigaciones o

emprendedores que se encuentren interesados en la construcción de proyectos parecidos en Ecuador o en otros países que se puedan comparar.

Para la empresa ArticFruit este estudio es de vital importancia debido a que se busca una base para poder tomar una decisión estratégica en la creación de una empresa. Al identificar y analizar varios factores primordiales que intervienen en la viabilidad de un proyecto como minimizar posibles riesgos, optimizar recursos y que las estrategias sean efectivas, es crucial para penetrar en un mercado internacional de frutas congeladas.

Por lo que, la justificación de esta investigación se centra en el potencial que la investigación puede contribuir al desarrollo económico del país mediante sus exportaciones y, además, poder generar valor agregado en el sector agrícola. La creación de una empresa exportadora de fruta congelada tiene el potencial de generar empleo y divisas para Ecuador, modernizar la cadena de suministro agrícola y promover la adopción de estándares internacionales de calidad dentro de la producción local.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica de los estudios de factibilidad para la creación de empresas

El estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada se presenta como una herramienta fundamental a la hora de determinar la viabilidad y el potencial de éxito en un proyecto de negocio. En el contexto internacional, donde los mercados son muy competitivos y exigentes, la ejecución de este tipo de análisis nos permite que se tomen decisiones más fundamentadas con la evaluación de aspectos esenciales. Al ser productos saludables como lo es la fruta congelada, el mercado se ha visto en crecimiento debido al consumo no solo en Ecuador sino también a nivel internacional, por lo que, proporciona un marco favorable inicial para la exportación.

En el contexto de América Latina, y específicamente en Ecuador, la creación de una empresa exportadora de fruta congelada responde a las ventajas competitivas del país como productor agrícola. El país se caracteriza por tener una diversidad climática y geográfica que le permite cultivar una gran variedad de frutas de alta calidad durante todo el año, y una posición privilegiada en los mercados internacionales. Además, las tendencias globales hacia el consumo de alimentos más saludables, junto con los avances en tecnología de conservación de alimentos, han incrementado el interés por productos como las frutas congeladas, que mantiene su valor nutricional y facilitan su distribución.

Con la implementación de un estudio de factibilidad en Ecuador no solo se evalúa el potencial del proyecto, sino también ayuda a identificar oportunidades específicas dentro del país, en tal sentido, varios autores aportan con diferentes puntos de vista acerca de un estudio de factibilidad.

Tabla 1. Concepto Proyecto de Factibilidad

Autor	Concepto
Echeverría, (2017)	Señala que, un estudio de factibilidad es un proceso que se fundamenta al realizar varias investigaciones dando como resultado datos cuantitativos que permiten tomar decisiones para la viabilidad del proyecto, en tal sentido, con estos datos se analiza los desafíos logísticos y normativas que se rigen en un mercado internacional.
(Baca, 2001)	Afirma que, un proyecto tiene como objeto conocer su rentabilidad económica y social, donde pueda resolver una necesidad de una manera eficiente, rentable y segura con lo que se podrá asignar los recursos económicos adecuadamente.
(RAE, 2025)	La real academia española afirma que, un proyecto es la planta o la disposición que forma para la realización de un tratado o la ejecución de algo con importancia, de la misma manera se determina que, lo factible es algo que se puede hacer o realizar, por lo cual integrando esas definiciones un proyecto de factibilidad puede entenderse como un plan en el que se detalla si una determinada acción es realizable. (RAE, 2025)

Fuente: elaboración propia a partir de varios autores

La globalización plantea diversos retos para la sociedad en su conjunto, los flujos masivos de la información y del conocimiento, nuevos modos de trabajo y el aceleramiento del desarrollo tecnológico, el que estimula una mayor competencia mundial, las reformas educativas para adaptarse a las formas de trabajo tecnológica, económica y cultural; la eliminación de todo tipo de barreras comerciales, es la integración de las economías nacionales y el acceso a los mercados internacionales. (Ruiz & Tipán, 2019) Asimismo, la mejora de la regulación del sistema financiero mundial y de la regulación comercial, especialmente en el marco de la OMC, es necesaria para mantener la estabilidad y fomentar el libre comercio.

En ese sentido, la globalización plantea retos, pero también oportunidades importantes para crecer económicamente. Sin embargo, los agentes deben estar preparados para adaptarse rápidamente a los cambios para poder enfrentarse a la competencia, lo que hace que las políticas globales deben enfrentarse a la apertura de los mercados, pero sin dejar de lado el bienestar de los sectores más vulnerables de la población, de este modo no se encuentran retrasados respecto de la competencia cada vez más intensa y la volatilidad del entorno mundial.

En un contexto de globalización y de mercados competitivos, los estudios de viabilidad ayudan a optimizar los recursos, a minimizar los riesgos, sobre todo en sectores que son sensibles a las fluctuaciones del mercado internacional, como ocurre en la exportación de productos agrícolas.

El estudio de viabilidad con una empresa exportadora de fruta congelada se orienta a estudiar sistemáticamente las oportunidades y los riesgos ante el mismo en el mercado internacional. En este sentido, por ejemplo, Luna (1999) , expresa que, en un estudio de viabilidad se busca conocer las condiciones que ofrece el negocio de éxito, iniciar una vez más el proyecto conlleva, invertir tiempo, dinero, materias primas y equipamiento.

Por su parte realizar un estudio de factibilidad radica en que se posibilita una visión clara y estructurada de un proyecto antes de su ejecución proyectada satisfacer las necesidades reales del público objetivo sus limitaciones en el presupuesto y que los resultados previstos puedan considerarse.

La globalización ha llegado a ser considerada el impulso de un enorme mercado en la comercialización de productos frescos, de productos congelados y de frutas congeladas, rápidamente se han considerado una alternativa muy popular en virtud de su larga vida útil, de su conservación de los nutrientes y de la demanda de alimentos sanos y/o convenientes. Un análisis profundo nos permite saber si es o no comercial, técnica, financiera y legalmente viable la constitución de una empresa que pueda satisfacer esta demanda global tan creciente.

Este tipo de estudio es fundamental porque los estudios de factibilidad minimizan los riesgos correspondientes a la inversión en nuevos proyectos empresariales, pero van mucho más allá. Analizar y examinar las condiciones de mercado internacional, cadena de suministros y costes de operación y de regulaciones legales, se puede tomar decisiones informadas acerca la viabilidad y la sostenibilidad de la empresa, y de esta manera conseguir la información suficiente para el correcto desarrollo de la empresa de la que se tratará ya sea la potencialidad de la misma como los obstáculos y las ventajas competitivas que la empresa podría llegar a tomar ventaja en un entorno internacional muy competitivo.

Los estudios de viabilidad son fundamentales en la toma de decisiones empresariales, permiten analizar la viabilidad de un proyecto de hecho, sobre todo términos técnico – administrativos, en términos económicos – financieros y en términos de mercado. Donde el objetivo de estos estudios es determinar la situación actual para poder así reducir los riesgos que se derivan en la creación de nuevas empresas y aún más cuando se encuentra un entorno globalizado y competitivo. (Corea y Asociados S.A. (CORASCO), 2008)

Sin embargo, cuando se realiza la evaluación de un proyecto, se puede llegar a situaciones en las que no se pueda implementar dicha conclusión. Por lo que, en ocasiones, no todos los proyectos, aunque obtengan rentabilidades y dispongan de recursos, si al ir a esos recursos se comprueba que se puede llegar a una mayor rentabilidad para posponer el inicio, los resultados de rentabilidad que se pueden alcanzar pueden ser más rentables. (Sapag et al., 2014)

Por otro lado, el análisis de sensibilidad se desarrolla debido a que las distintas variables que se utilizan en el análisis de un proyecto se pueden desviar de las expectativas, lo que provoca un impacto considerable sobre los resultados. La toma de decisiones en escenarios arriesgados supone aceptar que se pueden producir escenarios desfavorables. Si la decisión inicial presenta diferentes resultados cuando se modifican uno o más parámetros, esta es prueba de que la decisión inicial es sensible a esos cambios.

Mediante sus diferentes modelos, el análisis de sensibilidad muestra cómo las fluctuaciones de las variables relevantes impactan sobre la rentabilidad del proyecto permite desde ahí observar qué las variables tienen mayor peso sobre los resultados obtenidos, que de ser así y que se aumente en los errores de su estimación, se encontraría una justificación para poder realizar estudios adicionales que mejoren estas estimaciones lo que permite así una mayor reducción en el riesgo de los errores.

1.2. Elementos clave de un estudio de factibilidad

La investigación de un estudio de factibilidad se asocia con el emprendimiento debido a que se determina la forma en que el emprendedor debe comprometer sus

recursos y por ende se busca asegurar que el proyecto tenga una alta probabilidad de éxito.

En este contexto, una correcta implementación de un estudio de factibilidad permite al emprendedor instaurar un negocio más sostenible y por lo tanto con menos riesgo lo que resulta ser un indicador importante para la economía del país, esto permite que a los emprendedores poder ir adaptándose a las fluctuaciones que exista respecto a condiciones del mercado, así como las condiciones económicas que se presentan.

Por esta razón, (Lasio et al., n.d.), durante el registro del TEA (Tasa de Actividad Temprana) en 2019 Ecuador obtuvo un incremento en el registro del 36.2% como resultado a un cambio significativo en comparación a 2017 que tenía un porcentaje de 29.62% de TEA. Este aumento se reflejó debido principalmente por el crecimiento de emprendedores nacientes, el cual alcanzó un 26.9% en 2019 frente al 21.2% de 2017.

Por lo tanto, se refleja un contexto económico en el cual la población cada vez más opta por tener un emprendimiento, el cual en muchos casos se da por la falta de empleo que existe en Ecuador, es decir por cuestión de necesidad. Este crecimiento en la tasa de emprendedores demuestra que existe una mayor disposición de la población en tomar riesgos y generar una nueva oportunidad de tener un negocio.

En este sentido, un dato relevante expuesto por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (2022), se establece que entre 2018 y 2022 se contabilizó un registro de un total de 4'306.747 emprendimientos que tuvieron un importante papel dentro la reactivación de la economía del país, para contribuir a la generación de empleo y así como del pago de impuestos conforme lo propone el gobierno. No obstante, los datos reflejaron dos puntos críticos en 2019 y 2020, debido a los efectos de la pandemia de COVID-19. Durante este período, las restricciones productivas y las paralizaciones limitadas redujeron la capacidad operativa de muchos emprendimientos lo que afectó su desempeño económico.

Tabla 2. Proyección de emprendimiento en Ecuador

Emprendimientos por años	Emprendimientos Activos	Emprendimientos Cerrados
2018	899.143	1.380
2019	856.704	16.442
2020	846.262	12.536
2021	849.828	2.500
2022	854.810	1.250
Total	4'306.747	34.108

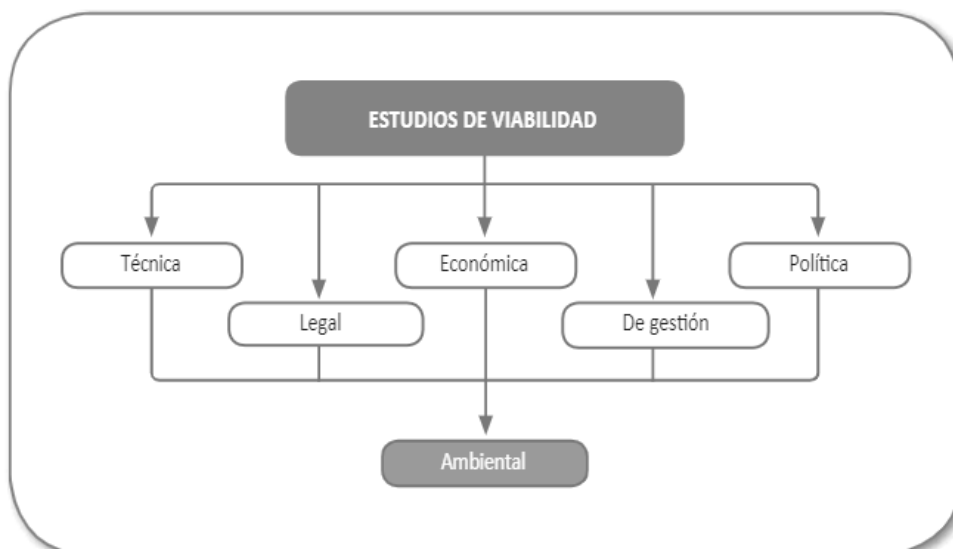
Fuente: Tomado a partir de (Vera & Feijó, 2024)

El cuadro presentado por (Vera & Feijó, 2024), refleja cómo se manifiesta el comportamiento de los emprendimientos entre el 2018 y el 2022 donde se evidencian una dinámica irregular tanto de los emprendimientos activos como de los emprendimientos que han cerrado.

Durante el año 2018 resulta ser el año en el que más emprendimientos se han mantenido en funcionamiento, mientras que entre los años 2019 y 2020 se puede observar una reducción considerable en los que se lo atribuye normalmente a los efectos que trajo la pandemia COVID-19.

Por otro lado, la resiliencia observada en los años siguientes a la crisis, caracterizados por una mayor estabilización de los emprendimientos activos y una considerable disminución en los cierres, muestra que los emprendedores ecuatorianos lograron adaptarse y ajustarse a las nuevas condiciones que impone el mercado, por lo que resalta la importancia de la planificación y la flexibilidad de los modelos de negocios. Un estudio de factibilidad bien estructurado debe incluir estrategias de innovación y diversificación para garantizar la supervivencia de las empresas en los momentos más adversos e incluso poner en práctica estas estrategias que garantice que el emprendimiento continúe hasta en los momentos más adversos.

Los elementos claves para un estudio de factibilidad son aquellos nos permiten evaluar algunos aspectos del proyecto de tal forma que las decisiones que se adopten sean basadas en una información suficiente y un análisis correcto. Dentro de estos elementos se incluyen factores técnicos, económicos, legales, operativos y de mercado.

Gráfico 1. Estudios de viabilidad

Fuente: (Sapag Chain, 2011, pág. 27)

Conforme a lo anteriormente expuesto, los factores determinantes serán contar con los recursos económicos, humanos, financieros, de tecnología, de tiempo y los que se crea sean necesarios para la elaboración del proyecto de factibilidad, para el cumplimiento de los objetivos.

Los estudios más significativos para determinar la viabilidad de un proyecto son los aspectos PESTEL: político, económico, social, tecnología, ecológicos y legales.

El análisis PESTEL permite establecer un análisis de aquellos factores macro ambientales que van a tener un impacto sobre una u otra empresa, principalmente de cara a desarrollar actividades a corto, medio y largo plazo. (Lull Noguera et al., n.d.)

Factores políticos

Permite determinar la decisión del gobierno que influye en el funcionamiento de la empresa por las leyes y políticas que aplica el ente gubernamental. En este contexto se refiere a las políticas fiscales, monetarias, tratados de comercio, políticas internacionales, etc., y hace referencia a cualquiera ley o política que pueda llegar a afectar a la empresa, ya sea en el entorno nacional o internacional.

Factores económicos

Este factor comprende aspectos macroeconómicos desde el plano nacional como el internacional, los mismos pudieran influir positiva o negativamente en el desempeño de una organización. Entre las variables más destacadas se encuentra el Producto Interno Bruto, la balanza comercial, la tasa de desempleo, etc.

Factores sociales

Factores que determinan la cultura, o la cultura de la religión, entre otros, que influye en los resultados que se quieren alcanzar. Por lo que estos aspectos sociales tienen una constante evolución, debido también al impacto de las nuevas tendencias de acuerdo con lo que las empresas deben poder y también podrán adaptarse para conseguir su objetivo.

Factores tecnológicos

Las cuestiones vinculadas a los avances tecnológicos tienen un peso importante en la operación y competitividad de las empresas. Los factores de la innovación, la velocidad de obsolescencia de los productos o los servicios ofrecidos, la introducción de tecnologías nuevas, la mejora en la infraestructura institucional y de las referencias, se convierten en condiciones sin las que las entidades no podrían adaptarse

Factores ecológicos o ambientales

Los factores medioambientales son determinantes para el modo en que se evaluarán los proyectos, y son especialmente importantes en las industrias agroalimentarias. Los parámetros medioambientales pueden incluir el cambio climático, las leyes de medio ambiente, la sostenibilidad del uso eficiente de los recursos naturales.

Factores legales

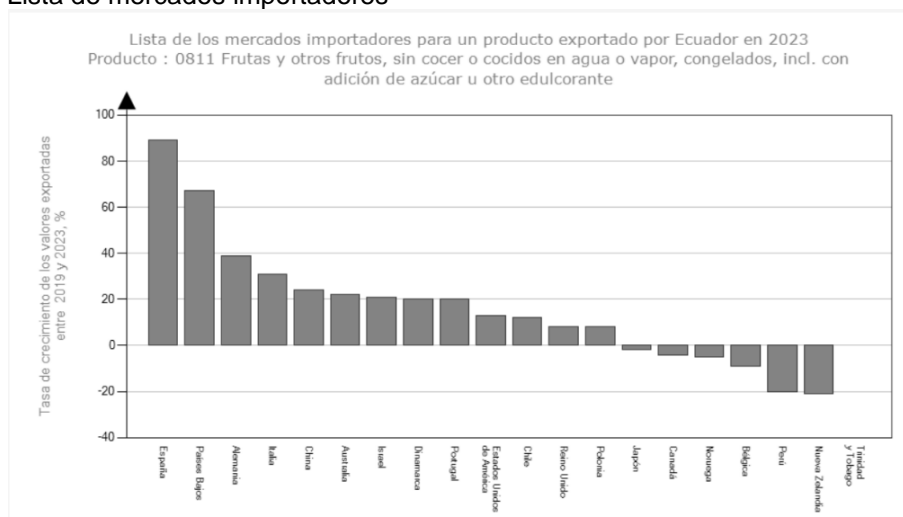
En las leyes que la empresa tiene obligación de desempeñar se localizan los factores legales; entre ellos se sitúan las leyes de propiedad intelectual, mileuristas, etc., por el contrario, el análisis de los mercados es básico en la medida que facilita

la cuadratura de las necesidades del proyecto con los objetivos que se desean.

De otra forma, para poder recomendar la aceptación de un proyecto es necesario realizar el análisis de al menos tres de los factores claves que determinarán el éxito o el fracaso de una inversión, a saber: la viabilidad funcional, la viabilidad legal y la viabilidad económica, esos factores son imprescindibles, pues su análisis augura las dificultades que se pueden encontrar y ello asegura que el proyecto sea viable en todos sus sentidos. (Sapag et al., 2014).

1.3. Factores Internos y externos incidentes en la Creación de ArticFruit

Gráfico 2. Lista de mercados importadores



Fuente: Tomado a partir de (*Trade Map - Comercio Bilateral Entre Ecuador y Estados Unidos de América En 2023*, n.d.)

El gráfico ilustra el crecimiento de los valores exportados de frutas congeladas de Ecuador de Ecuador, código arancelario del producto es el 0811, durante el periodo de 2019 y 2023, destaca cada país en donde tiene presencia. Por lo que se observa que en España se posiciona como el país con mayor aumento en las importaciones de este producto, alcanza un crecimiento que se acerca al 90%. Además de que, esta tendencia demuestra una demanda creciente en el mercado español e influenciada por la tendencia de un consumo de alimentos saludables y congelados, que conservan sus valores nutricionales.

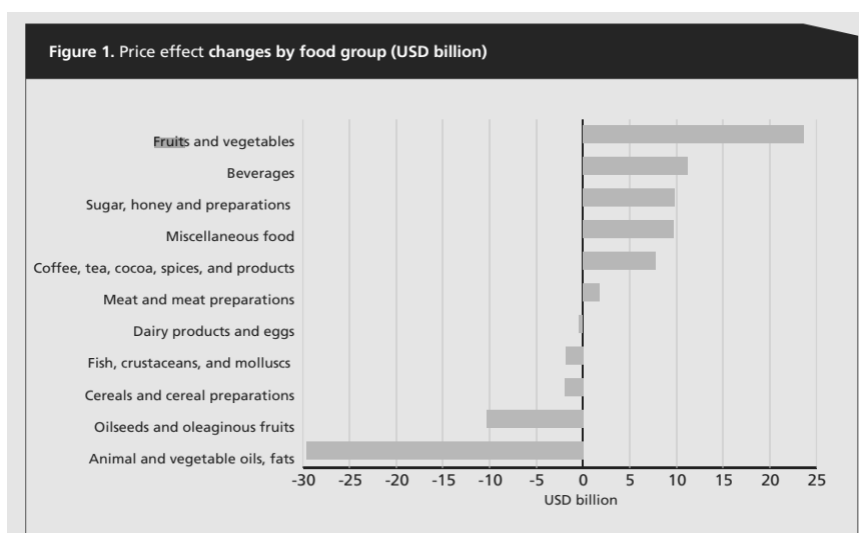
Asimismo, Países Bajos evidencian un crecimiento notable lo que resalta una relevancia del mercado europeo en las exportaciones de fruta congelada. Por otro lado, países como Alemania, Italia, China y Australia también registran un

crecimiento moderado lo cual sugiere un crecimiento moderado a una tendencia positiva hacia la importación de estos productos.

Esta situación como se comentó anteriormente se puede deber a una mayor concienciación sobre los alimentos saludables y demanda de productos que certifiquen mayor calidad. Por lo tanto, estos mercados presentan una valiosa oportunidad para que empresas como ArticFruit fortalezcan su presencia y expansión, para aprovechar la demanda existente.

En contraste, algunos mercados han experimentado una disminución en sus tasas de importación. Perú, Nueva Zelanda y Trinidad y Tobago han visto caídas en las exportaciones de frutas congeladas, lo que podría deberse a factores económicos, variaciones en la demanda interna o un aumento en la producción local. Estos datos enfatizan la necesidad de diversificar los mercados y desarrollar estrategias que permitan adaptarse a las fluctuaciones en la demanda, lo que asegura así la estabilidad y el crecimiento del negocio exportador.

Gráfico 3 Variaciones de precio por grupo alimenticio



Fuente: FAO, Food Price Index, 2023.

La tabla presenta el impacto de las variaciones en los precios por grupo alimenticio dentro del comercio global, expresado en miles de millones de dólares. Se destaca que el segmento de frutas congeladas y verduras tiene un aumento en el valor comercial, lo que supera los 20 mil millones de dólares e indica una creciente demanda en este sector.

El crecimiento relacionado por el auge en el consumo de alimentos saludables, abren a una oportunidad significativa para la exportación de frutas congeladas. Asimismo, la expansión a mercados internacionales de frutas y vegetales congelados muestra una preferencia por consumir productos más orgánicos para conservar así sus propiedades

Otros grupos alimenticios, como bebidas, azúcares y otros productos también presentan un crecimiento alentador, sugiere que las dinámicas del comercio global buscan adaptarse a nuevas tendencias y preferencias de consumo. Los consumidores cada vez más interesados en productos prácticos, lo que impulsa a las empresas exportadoras de productos congelados a desarrollar soluciones que se alineen a estas expectativas.

Las frutas congeladas, debido a la capacidad de mantener el valor nutricional y facilitar el almacenamiento, tienen un rol importante en estas tendencias. El incremento en los precios de tales productos podría estar motivado por una serie de factores, incluidos los costos logísticos y la creciente demanda tanto en mercados emergentes como en aquellos más desarrollados.

Respecto a las frutas y verduras, su notable crecimiento pone de manifiesto el cambio en las preferencias dietéticas de los consumidores hacia productos más naturales y mínimamente procesados. Este fenómeno representa una señal positiva para empresas como ArticFruit, que se especializan en la exportación de frutas congeladas.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque e instrumento de recolección e información de la investigación

En este capítulo se explicará la metodología empleada para llevar a cabo la investigación, la población objetivo a la que estuvo dirigida, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación de diversos métodos de recolección de datos.

Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva-explicativa, lo que implica que busca no solo describir las condiciones actuales del mercado y los factores que influyen en la exportación de frutas congeladas, sino que también explicar las relaciones entre ciertos factores y el impacto que pueden tener en la viabilidad del mercado.

En este estudio se utiliza una investigación de tipo descriptiva, la cual es diseñada para detallar todos los elementos que se consideren principales a describir ante una realidad. Este enfoque no solo abarca generalidades, sino busca identificar las causas por las que se produce un fenómeno, (Guevara, et al., 2020). Esta metodología permite obtener un panorama claro de la información relevante o que dificultan la viabilidad del proyecto.

La investigación descriptiva busca que la información recopilada sea auténtico y exacta, lo cual se necesita minimizar las interpretaciones subjetivas en el concepto estudiado y asegurarse de que las características puedan ser comprobadas. Según Martínez (2018), a diferencia de la investigación comparativa, la investigación descriptiva se centra en relacionar los datos recolectados para clasificarlos, sin explicar a detalle cuáles son sus causas y efectos.

En el contexto de los estudios de factibilidad, la descripción de las condiciones del mercado y el análisis de sus implicaciones explicativas son parte fundamental para poder tomar una decisión informada y más clara. Este tipo de investigación proporciona una base sólida para prever posibles escenarios, evaluar riesgos y definir estrategias que se alineen con los objetivos de la empresa exportadora.

En este sentido es relevante que una investigación descriptiva-explicativa muestre su capacidad para ofrecer por un lado un panorama general de lo que se quiere conseguir con el estudio como un entendimiento más profundo de los factores involucrados.

En el presente caso de investigación se realiza una investigación donde se requiere analizar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. Este enfoque permite recopilar y seleccionar todos los datos pertinentes que nos permiten resolver la problemática presentada de acuerdo con la dimensión de sus actores sociales.

Es por eso que, como herramienta de recolección de datos cuantitativos la encuesta nos permite captar las percepciones, experiencias y opiniones de los actores clave del sector de exportación de frutas congeladas. Diseñadas con una escala de Likert, estas encuestas medirán niveles de acuerdo, importancia y frecuencia respecto a diversos factores internos y externos que afectan el mercado. Su implementación facilitará la recopilación de información representativa y organizada, la cual servirá como base para el análisis estadístico.

En este estudio se ha optado por usar un muestreo no probabilístico debido a la necesidad de garantizar que los datos recopilados provengan de figuras clave que realmente posean un conocimiento profundo acerca de la exportación y una experiencia relevante en el sector.

Es por ello que, se utiliza un muestreo por conveniencia, permite elegir a los casos que sean fácilmente accesibles y estén dispuestos a participar. Esto se basa en la cercanía y la disponibilidad de los sujetos para el investigador. (Otzen & Manterola, 2017)

Permite al investigador seleccionar cuidadosamente a los participantes en función de la experiencia comprobada, su trayectoria, y la participación que actualmente tiene en los mercados internacionales. Con este muestreo se asegura que los resultados obtenidos reflejen percepciones de quienes realmente tienen una influencia relevante en el sector.

Además, la metodología elegida permite adaptarse a las limitaciones de tiempo y recursos para priorizar así la calidad sobre la cantidad de datos, sin dejar de lado la validez de este análisis.

La población seleccionada para esta investigación se conforma por personas que se encuentran en el sector de exportación de frutas congeladas. En el que se elegirá personas expertas que sean capaces de aportar información importante sobre las oportunidades y desafíos que presenta el mercado internacional. Dentro de esta muestra se incluyen perfiles como gerentes de exportación, analistas de comercio exterior y representantes de empresas privadas con experiencia directa en la comercialización de frutas y productos congelados.

Como fuente principal para la investigación se utilizó el catastro del Servicio de Rentas Internas (SRI), para determinar y seleccionar la muestra de exportadores. Esta base de datos nos proporcionó información actualizada y confiable sobre las empresas que se encuentran registradas.

Para determinar la muestra se comprende que en el listado se encuentran 59 empresas exportadoras en la zona 3, de las cuales la mayoría se dedican a la exportación de flores y cuero. Sin embargo, para efectos de este estudio se seleccionaron 9 empresas relacionadas con la exportación de frutos y vegetales y en algunas trabajan con productos congelados, lo cual aportan información relevante para esta investigación.

Tabla 3. Listado de empresas exportadoras

RAZÓN SOCIAL	JURISDICCIÓN
PROVEFRUT S.A.	COTOPAXI
FENATURA S A	PASTAZA
INDUSTRIA ALIMENTICIA PÉREZ VACA INALPEV CIA. LTDA.	TUNGURAHUA
FINCA-PROCEL CIA.LTDA.	TUNGURAHUA
PRODUCTORA & COMERCIALIZADORA AGRO NATURAL RESOURCES WORLDEXPORT CIA LTDA	PASTAZA
PRODUCTORA DE GELATINA ECUATORIANA S.A. PRODEGEL	TUNGURAHUA
NOVA ALIMENTOS ALIMENNOVASA S.A.	COTOPAXI
ECUAFIELDS C.L.	CHIMBORAZO
ALIMENTOS SALUDABLES ECUADOR ECUALIMFOOD S.A.	COTOPAXI
PLANTA HORTIFRUTÍCOLA AMBATO C.A. PLANHOFA FRISCO	TUNGURAHUA

Fuente: elaboración propia, en base al catastro 2024 SRI

A pesar de haber identificado a las 10 empresas, solo se pudo contactar con 3 empresas exportadoras para la recolección de información. Esta limitación se presentó principalmente por el tiempo estimado y los recursos disponibles para el desarrollo de la investigación. Se enviaron correos a todas las empresas y se intentó establecer comunicación a través del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Sin embargo, no se obtuvo una respuesta, por lo cual limito el alcance del estudio, pero la información que se puede obtener de las 3 empresas participantes es significativa para el estudio.

Se realizaron entrevistas a personas que se encuentran directamente involucradas en la operación en las actividades operacionales, administrativas y toma de decisiones dentro del sector de alimentos congelados.

Dentro del perfil de gerente a quienes se ha realizado la entrevista, muestran tener una visión integral del negocio en ámbitos como logística, operaciones y estrategias comerciales. Son responsables de las decisiones clave que se toman, como el poder elegir mercados internacionales, gestionar los costos o implementar estrategias de diferenciación en los mercados.

Además, dentro de los criterios de selección se entrevistó a personas con más de 5 años de experiencia en el sector, debido a que poseen un mayor conocimiento de los desafíos y oportunidades que se pueden encontrar en el sector exportador.

Es por ello que, la selección de estos perfiles permitió obtener información rica y detallada para tener una perspectiva clara en relación a diferentes aspectos como:

- Factores técnicos, como la tecnología de congelación y manejo de productos
- Restos logísticos, un claro ejemplo son las navieras extranjeras y los costos que manejan
- Estrategias comerciales y competitivas para mercados internacionales
- Y, por último, los impactos económicos, como los costos operativos y las fluctuaciones que existen en el tipo de cambio de moneda.

El análisis de sensibilidad es utilizado para identificar las variables más críticas de un proyecto, por lo que una variable de un nivel crítico es considerada cuando se produce un cambio mayor en comparación a otras variables, además permite tomar decisiones relacionadas al esfuerzo. Es por eso que, Velez-Pareja, 2003) afirma que, no nos ayuda a ver el valor que puede tener una variable, sino que nos permite encontrar y analizar donde concentrar más nuestros esfuerzos

2.2. Caracterización de los factores que inciden en la creación de una empresa exportadora de fruta congelada

En este apartado se detalla como realizó para obtener información detallada y relevante sobre los procesos y desafíos involucrados en la exportación de productos congelados, se realizó una entrevista a un experto en la industria. El objetivo de la entrevista es comprender la opinión del entrevistado sobre la exportación de mora congelada, identificar los principales retos técnico-administrativos, de mercado y económico financiero, así como explorar las estrategias empleadas para cumplir con los requisitos de calidad, trazabilidad y normativas internacionales.

Entre las preguntas planteadas, se abordaron temas como las herramientas y tecnologías indispensables para el proceso, los tiempos y dificultades de la cadena logística, y las certificaciones necesarias para acceder a los mercados internacionales. Este enfoque permitió recopilar datos cualitativos clave para analizar la viabilidad y los factores críticos de éxito en el negocio de exportación de productos congelados.

Tabla 4. Entrevista 1

Entrevistado 1	Opinión	Autor que Respalda
La congelación ultra rápida (IQF) es indispensable para mantener la calidad del producto congelado.	La tecnología IQF garantiza que las propiedades organolépticas de los alimentos se conserven mejor. Con ello, el producto se mantiene en un buen estado hasta llegar al consumidor final, y prolongar también la vida útil de la fruta.	Alvares (2021) afirma que, la ultracongelación tiene un propósito de mantener la calidad y prolongar la vida útil. Además, argumenta que, el uso de ultracongelación mantiene la poca formación de cristales lo que garantiza la calidad estructural de la fruta y no causa un daño celular, como uno de los métodos más viables para la congelación de fruta
El manejo adecuado de agroquímicos es un reto clave para cumplir con normativas internacionales.	El control estricto de agroquímicos asegura la aceptación de los productos en mercados exigentes.	En un informe realizado por FAO & OMS (2021)mencionan que, el manejo sostenible de plaguicidas es fundamental para minimizar riesgos en el uso inadecuado. Además, en la informe señala que la contaminación ambiental, los impactos negativos en la biodiversidad o las afectaciones que llegan a tener los trabajadores agrícolas están directamente relacionados por el mal manejo que pueden tener los plaguicidas, es por ello que las normativas internacionales regulan de manera estricta su comercialización y busca promover prácticas ambientales sostenibles. Por otro lado, cumplir con las normativas internacionales se convierte en una exigencia para acceder a mercados globales donde los estándares de calidad son fundamentales.
Las certificaciones como BRC, orgánica y sociales son indispensables para acceder a mercados internacionales.	Estas certificaciones no solo abren mercados para la nueva empresa que se plantea crear, sino que también fortalece la imagen con la que se pretende llegar a los consumidores.	De acuerdo a la normativa BRCGS, (2022), se establece que garantiza el cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria además de también, proporcionar beneficios para que las empresas sean competitivas en mercados globales. La certificación BRC, requiere de varios requisitos principales como: compromiso de la alta dirección y mejora continua, sistema de gestión en la seguridad alimentaria, gestión de recursos, control de operaciones y procesos productivos, plan de defensa alimentaria y autenticidad del producto. Para mantener la certificación se realiza un una auditoria una vez al año, además de conceder una

		calificación según el cumplimiento de requisitos, Grado AA, A, B, C o D.
El mercado es sensible al precio, pero Ecuador puede destacar por su calidad superior.	Aunque los consumidores buscan precios competitivos, la calidad ecuatoriana, basada en prácticas agrícolas sostenibles y certificaciones, puede ser un diferenciador clave para competir en mercados internacionales.	Porter (1990) sostiene que la ventaja competitiva de una empresa o país no se limita al precio, sino que se refuerza a través de la calidad y la innovación. Según Porter, los mercados sensibles requieren estrategias diferenciadoras que equilibren costos con el valor agregado que el consumidor percibe.
La logística y la cadena de frío son esenciales para garantizar la calidad del producto hasta el destino final.	Una logística eficiente que incluye sistemas de monitoreo en tiempo real es importante debido a que debe mantenerse en un buen estado la fruta para que no pierda su frescura hasta el consumidor final. Además de que, asegura que los productos congelados mantengan sus propiedades durante todo el proceso de distribución.	Olivera (2021) resalta que, mantener una cadena de frío eficiente es crucial para preservar la calidad y la seguridad de productos perecederos durante su transporte y almacenamiento, además detalla que cualquier interrupción en las temperaturas controladas puede generar deterioro en los alimentos lo que provocaría su frescura.
La rotación rápida de inventarios mejora la sostenibilidad financiera del negocio.	Mantener una rotación rápida de inventarios permite a las empresas tener un flujo constante de recursos, por lo que se pueden adaptar rápido a cambios que puedan existir en la demanda del mercado y optimizar así la capacidad de reinvertir en operaciones, este enfoque no solo se centra en la eficiencia operativa, fortalece también la estabilidad financiera a largo plazo	Murillo (2019) sostiene que, una buena rotación de inventarios no solo mejora la liquidez de la empresa, sino también reduce los costos que se pueden llegar a producir debido al almacenamiento. Las empresas al optimizar sus recursos financieros pueden mantener un menor volumen de stock, lo que reduce costos operativos y mejorar la rentabilidad en general de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Entrevista 2

Tema	Opinión	Autor que Respalda
Una buena logística, junto a mantener siempre la cadena de frío es fundamentales porque sin esto los productos no podrían llegar en las mejores condiciones al cliente final, lo que provoca que parte de su calidad en el proceso.	Una cadena de frío bien gestionada nos asegura que en la empresa mantengan su calidad desde el origen hasta su destino final, lo que es crucial para satisfacer las demandas que requiere el mercado y evitar pérdidas económicas.	(Malpartida & Tamaris, 2023) afirman que una correcta implementación de una cadena de frío dentro de la logística es esencial para garantizar que los productos que son sensibles a la temperatura puedan conservar las características originales
Manejar rápido los inventarios ayuda que las empresas tengan mejores resultados financieros, porque no tienen que gastar tanto en almacenamiento y pueden usar esos recursos en otras áreas que son más importantes para mantener el negocio funcionando.	Un inventario que se encuentra bien gestionado reduce el riesgo de daños que se puede producir y asegura que los productos estén disponibles cuando la demanda lo requiera.	
La logística de exportación enfrenta retos como la dependencia de navieras extranjeras.	La alta dependencia que se tiene con las navieras aumenta los costos operativos y reduce la calidad de las empresas de tener negocios en condiciones favorables, lo que puede limitar la competitividad de los productos ecuatorianos frente a mercados internacionales	Olivera (2021) resalta que, mantener una cadena de frío eficiente es crucial para preservar la calidad y la seguridad de productos perecederos durante su transporte y almacenamiento, además detalla que cualquier interrupción en las temperaturas controladas puede generar deterioro en los alimentos lo que provocaría su frescura.
Las certificaciones internacionales son indispensables para competir en mercados globales.	Contar con certificaciones son esenciales para validar la calidad y la seguridad de los productos, debido a que así se puede fortalecer la imagen de la empresa, aumentar la confianza de los consumidores y de los compradores internacionales	De acuerdo con la normativa BRCS (2022), se establece que garantiza el cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria además de también, proporcionar beneficios para que las empresas sean competitivas en mercados globales.

Fuente: elaboración propia

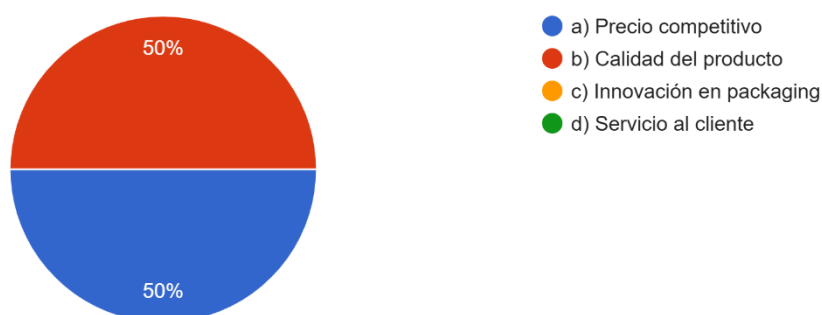
Por otro lado, el análisis de las encuestas para este proyecto de factibilidad se realizó la estructura de tres estudios fundamentales: técnico-administrativo, de mercado y económico-financiero. Con ello nos permitió abordar cada aspecto clave del proyecto de manera integral y poder conocer la viabilidad operativa, analizar la percepción del mercado y finalmente determinar la importancia del apartado financiero.

Debido a las restricciones en la recolección de datos, el análisis se basa en las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada a 10 empresas, las cuales se mencionaron anteriormente en el catastro del SRI, sin embargo, estas respuestas sirven como un indicativo inicial para comprender las preferencias del mercado, y poder complementarla con datos secundarios y realizar una proyección.

Pregunta estudio técnico-administrativo

1. ¿Qué estrategia considera más efectiva para diferenciar sus productos en el mercado internacional?

Gráfico 4. Estudio técnico-administrativo



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se refleja la importancia de ambas estrategias en mercados internacionales, donde los consumidores valoran tanto un costo accesible como productos que cumplan con estándares de calidad elevados. Este resultado demuestra que ambas variables son esenciales para posicionarse de una manera efectiva en un mercado competitivo.

Se hace énfasis en el precio competitivo, reducir los costos y ofrecer un precio accesible puede llegar a ser una prioridad para atraer a compradores en mercados sensibles al precio. Esto es especialmente relevante en sectores donde existe oferta de productos similares y la competencia es fuerte.

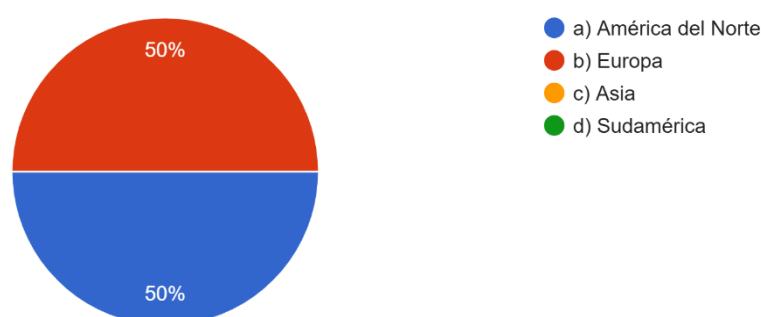
Sin embargo, la otra mitad de los encuestados priorizó la calidad del producto, aquí se destaca la necesidad de cumplir con estándares internacionales y puedan tener

la confianza del consumidor, como lo son las certificaciones de calidad y sostenibilidad. Para mercados donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que garanticen una buena calidad esto será fundamental.

Pregunta estudio de mercado

2. ¿Qué región considera más atractiva para la exportación de frutas congeladas?

Gráfico 5. Estudio de mercado



Fuente: elaboración propia

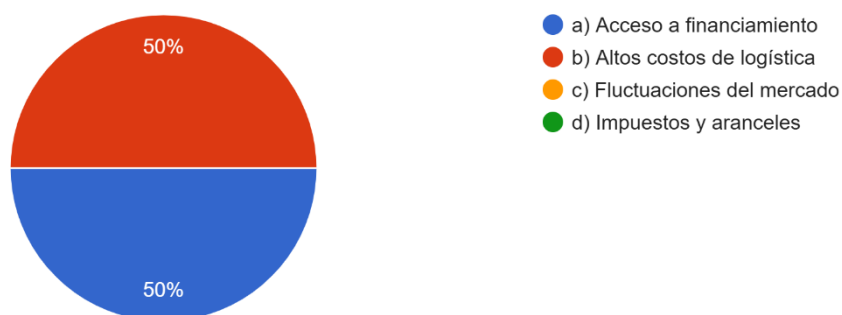
Se refleja que América del Norte y Europa son consideradas igualmente atractivas para la exportación de frutas congeladas, con un 50% de las preferencias de cada una. Con esto se evidencia que ambos mercados cuentan con características favorables y los convierten en destinos estratégicos para poder comercializar este tipo de productos.

Por un lado, América del Norte se destaca por ser un mercado consolidado, donde países como Estados Unidos la demanda de productos prácticos y nutritivos se encuentra en crecimiento. Y, por otro lado, Europa se perfila como un mercado atractivo debido a que tiene un interés por productos que cuenten con certificaciones y tengan el cumplimiento de normativas de calidad.

Pregunta estudio económico-financiero

3. ¿Qué considera como el mayor desafío financiero para expandir sus operaciones internacionales?

Gráfico 6. Estudio económico-financiero



Fuente: elaboración propia

Por un lado, el acceso a financiamiento es una de las preocupaciones más comunes en una empresa, muchas empresas se enfrentan con limitaciones para poder acceder a recursos económicos necesarios para expandirse. Muchas veces las tasas de intereses son altas, hay dificultades para acceder a créditos o simplemente las opciones financieras no se ajustan a las necesidades del sector exportador

Por otro lado, los altos costos de logística si representa un inconveniente significativo especialmente para fruta congelada debido a que se depende de una cadena de frío que sea eficiente. Los costos relacionados con el transporte, almacenamiento, o cumplimiento de normativas internacionales aumentan los gastos operativos considerablemente.

2.3. Análisis de los resultados del diagnóstico para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada

Para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada se requiere de un diagnóstico exhaustivo que permita conocer las variables que puedan fortalecer al proyecto, así como también las oportunidades que se pueden aprovechar para que

pueda tener éxito.

En este contexto, el análisis se enfoca en tres áreas fundamentales: estudio técnico administrativo, el estudio de mercado y el estudio económico financiero. Aunque otros estudios como el legal y de gestión, son relevantes, en esta investigación se considera a los tres antes mencionados como los pilares más importantes para evaluar la viabilidad de un emprendimiento.

En tal sentido, el estudio técnico-administrativo se centra en poder determinar las capacidades internas de la empresa para aplicar el proceso de producción y exportación, y así mostrar los resultados del diagnóstico de uno de los principales retos a vencer, que corresponde a una correcta adopción de la tecnología, sobre todo la congelación ultra rápida (IQF), así también como la falta de capacitación basada en las capacidades internas de la empresa.

Este método de congelación es esencial para mantener la calidad de las frutas y así puedan ser acetadas en mercados internacionales. Sin embargo, la falta de una infraestructura, que sin lugar a duda son un limitante, demuestran la necesidad de contar con recursos económicos suficientes para la modernización de los equipos de la planta y para el desarrollo de competencias técnicas en el personal.

En cuanto a las operaciones de logística, se plantea a partir de los resultados dados que la cadena de frío es uno de los aspectos más críticos para que el proyecto pueda tener éxito, la logística interna fue considerada como buena y eficiente en la mayoría de los casos del diagnóstico, sin embargo, se identificaron desafíos como la dependencia que se llega a tener de las navieras extranjeras, lo que lleva a costos adicionales en la entrega. A pesar de estas limitaciones, se concluyó que las empresas tienen la suficiente capacidad de realizar estos procesos logísticos siempre y cuando se encuentren monitorizados.

El análisis de mercado realizado en esta investigación da a conocer que la demanda internacional de frutas congeladas, entre ellas la mora, tiene un interés en crecimiento debido a las tendencias de una dieta sana y si se puede destacar uno de los mercados con mayor interés desde el punto de vista de la exportación, América del Norte es el mercado de referencia a nivel global, afirma un alto nivel

de consumo de los productos expuestos anteriormente.

De la misma manera, la evaluación de nuestro mercado muestra que es un mercado altamente competitivo, y por ello, diferenciarse a través de la calidad del producto y de certificaciones como BRC y orgánica es crucial para una buena comercialización. Además, otro aspecto que se recuperó del diagnóstico fue que el precio es un factor necesario para la aceptación del producto en mercados internacionales, lo cual se traduce a que los exportadores debemos encontrar un equilibrio entre calidad y competitividad.

La investigación en el ámbito económico-financiero se evidencia que los costes de transporte son de los principales desafíos financieros, además que la capacidad de la empresa para financiar un proyecto de exportación indica que se debe realizar una inversión inicial significativa para poder comprar tecnología y certificaciones. Además, los márgenes de rentabilidad que se estiman muestran que el negocio puede llegar a ser sostenible a largo plazo siempre que se optimicen los costos logísticos.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1. Análisis de los componentes del estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada

Estudio técnico administrativo

El negocio consiste en producción para la exportación de fruta congelada, orientada a mercado internacional que demanda productos saludables, prácticos y con un alto valor nutricional. El propósito es ofrecer fruta congelada con alta calidad y preservar su frescura mediante técnicas de congelación innovadoras que aseguren su conservación y propiedad nutricionales. El nombre de la empresa es ArticFruit la cual busca constituirse como una Sociedad Anónima S.A. por el número de socios.

La empresa operará en el sector agroindustrial, específicamente en el segmento de exportación de alimentos congelados, un mercado que ha presentado una evolución por la demanda de productos orgánicos y sobre todo listos para el consumo, el principal mercado objetivo son ciudades Madrid, Barcelona, donde el consumo de frutas congeladas ha mostrado una tendencia ascendente por parte de las industrias y más aún de las personas.

El proceso productivo abarcará desde la selección de la fruta fresca en el campo pasa por el lavado, corte, congelación rápida y empaque, hasta la distribución hacia los puertos de exportación. Se prioriza el cumplimiento de normativas de buenas prácticas de manufactura, certificación orgánica

La propuesta de valor es ofrecer productos diferenciados por su alta calidad, sin aditivos o conservantes con trazabilidad completa y precios competitivos. Además, buscara fortalecer relaciones comerciales sostenibles con agricultores locales lo que contribuye al desarrollo de la zona y de la región.

Slogan y nombre

Gráfico 7. Slogan y nombre

“Frescura asegurada en cada bocado”



Fuente: elaboración propia

Misión

Producir y exportar frutas congeladas de alta calidad, que puedan preservar su frescura y valor nutricional a través de procesos innovadores y sostenibles. Comprometidos con el desarrollo económico de las comunidades agrícolas locales y la satisfacción de los clientes internacionales, para garantizar productos saludables y confiables con los más altos estándares de calidad.

Visión

Ser una empresa líder en la exportación de frutas congeladas en Latinoamérica reconocida por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el impacto social positivo en las comunidades agrícolas. Buscamos posicionarnos en los mercados internacionales como la mejor opción en frutas congeladas, para ofrecer productos diferenciados por su frescura y sabor inigualable.

Valores

Innovación: fomentar la creatividad y el desarrollo de productos diferenciados que aporten valor al cliente.

Calidad: compromiso con la excelencia en cada etapa del proceso, desde la selección de la fruta hasta su exportación

Sostenibilidad: fomento de prácticas responsables con el medio ambiente y uso eficiente de los recursos

Innovación: implementación de tecnologías de vanguardia en los procesos de congelación y logística

Responsabilidad social: apoyo al desarrollo de los agricultores locales y creación de empleo en las comunidades rurales

Integridad: transparencia y ética en todas las operaciones y relaciones comerciales.

Objetivo

Establecer una empresa que ofrezca productos innovadores, de alta calidad y sostenibles, orientados a satisfacer las necesidades del mercado internacional para contribuir al desarrollo económico y social, a través de la generación de empleo e implementación de procesos productivos eficientes.

Estructura organizacional

Es una distribución de las responsabilidades y tareas dentro de las empresas en donde se establece las jerarquías de autoridad para que todas las funciones y personas estén involucradas y se coordinen para alcanzar los objetivos

Nivel directivo

Este nivel se encargará de la toma de decisiones estratégicas, el diseño de políticas, la planificación de largo plazo y la supervisión general del negocio. Estos son líderes y ejecutivos de más alto rango que tienen la responsabilidad de definir los objetivos en la organización, así como desarrollar planes estratégicos.

Nivel administrativo

Desempeña un papel en la implementación proactiva de las decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección. En este nivel está directamente involucrados en la

supervisión diaria de las operaciones y en la gestión de recursos humanos y materiales con el fin de cumplir las metas trazadas por la dirección superior.

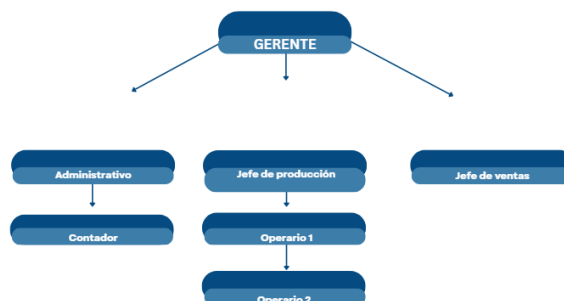
Nivel operativo

Representa a base de la estructura organizacional encargado de realizar las actividades cotidianas y rutinarias esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización. Este nivel se dedica principalmente a la ejecución de tareas concretas y a la producción de bienes y servicios.

Organigrama

Se refiere a la estructura grafica de las funciones de la organización mediante una cadena de mando ilustrada. Este, es una herramienta visual que detalla la composición organizativa que muestra claramente las relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos roles.

Gráfico 8. Organigrama es estructural



Fuente. elaboración propia

Manual de funciones

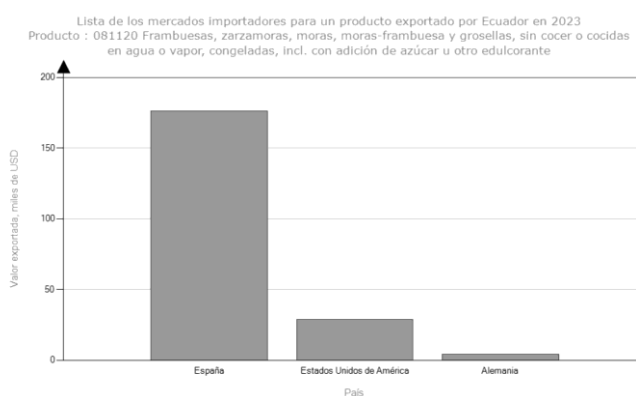
El manual de funciones es una herramienta en la gestión de talento humano de ArticFruit. Este documento establece de manera precisa las responsabilidades y las competencias requeridas para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, para asegurar la claridad en las expectativas y facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este manual ayuda en la gestión interna, y promover la equidad en la asignación de responsabilidades.

El detalle y gráfico correspondiente se lo detalla en el anexo 1 al 6 se detalla más a detalle el manual de funciones y el flujograma

Estudio de mercado

El estudio de mercado para la creación de una empresa exportadora de mora congelada se centra en determinar la viabilidad comercial del proyecto en mercados internacionales, específicamente en América del Norte y Europa. Según un informe de la FAO (2022), el consumo de frutas congeladas a nivel mundial se nota un crecimiento a una tasa anual del 5%, impulsado por la demanda de alimentos prácticos y con altos valores nutricionales.

Gráfico 9. Mercados Importadores



Fuente: (TradeMap, 2023)

El análisis del mercado para la exportación de mora congelada muestra que los principales destinos son España, Estados Unidos y Alemania. España lidera con importaciones cercanas a los 200 mil dólares, lo que refleja el interés europeo por productos saludables y sostenibles. Este mercado destaca por su preferencia hacia frutas congeladas de alta calidad, lo que convierte a la mora ecuatoriana en una opción atractiva.

El consumo de fruta en España de acuerdo con la Oficina Europea de Estadística (Eurostat) procedente de una encuesta poblacional en el año 2017, España se convirtió en el tercer país de la Unión Europea en lo relativo al consumo diario de fruta. En el caso de alimentos congelados alcanzó un valor alrededor de 2,35 millones de euros en el 2023. Los alimentos congelados se refieren a productos

alimenticio que se conservan en un proceso de congelación (Sandoval, 2021). Dentro de los patrones de consumo y los hábitos de compra se relacionan con el creciente de personas que trabajan y el incremento de la demanda de productos listos para su uso por este estilo de vida. Además, se establece que la generación joven menor a 35 años son los de mayor consumo de productos alimenticios congelados en este caso las frutas por su fácil disponibilidad y acceso (Marketing News, 2024).

Demanda

Es necesario mencionar que la demanda para el producto está compuesta por los supermercados dispuestos en Madrid y Barcelona, que son las ciudades a las que se va a exportar el producto, en este caso, en Madrid existen 2.200 supermercados para el año 2024 debido a la gran densidad poblacional (El País, 2024). Mientras que en Barcelona existen un valor similar.

Dentro de ello, los principales supermercados o cadenas de supermercados son Mercadona que es el líder del mercado con una cuota del 25%, seguido de Carrefour cerca del 15% del mercado, luego esta Lidl del 10%, Alcampo y El Corte Inglés aproximadamente del 8% combinados. Es así como el mercado de alimentos congelados representa entre 5% y 10% de las ventas totales en supermercados, en donde la fruta congelada tiene una participación del 15%. Para calcular la demanda del mercado de productos congelados alcanzó 575 euros en Madrid y 400 en Barcelona (Europapress, 2023). Se toma en cuenta la proporción destinada a frutas congeladas que es entre el 15% y el 20% se obtiene:

Tabla 6. Demanda estimada de fruta congelada en supermercados

	Ventas 2023	Ventas de frutas	EUR/año millones
Madrid	575	115	EUR/año millones
Barcelona	400	80	EUR/año

Fuente: Tomado de (Europapress, 2023)

Volumen de la demanda

Para calcular el volumen de demanda en supermercados, se toma como referencia el precio promedio por kilogramos de fruta congelada en supermercados que es de aproximadamente 5 euros por kg (Europa envíos, 2024). Con esta información se procede a realizar el cálculo del volumen aproximado demandado por los supermercados:

Tabla 7. Volumen de demanda estimada de fruta congelada en supermercados

Ciudad	Millones EUR/año	Precio unitario	Kg/año
Madrid	115	5	23
Barcelona	80	5	16

Fuente: Tomado de (Europapress, 2023)

Con lo anterior establecido en la tabla 7, se estima una demanda combinada de aproximadamente 39 kg anuales.

Proyección de la demanda

Para realizar la proyección de la demanda se ha tomado en cuenta los datos de la demanda total y se lo ha proyectado para cinco años, a continuación, se presenta un cálculo de lo mencionado:

Tabla 8. Proyección de la demanda

Ciudad	Millones EUR/año 2023	Precio unitario aproximado (EUR/kg)	Demanda inicial (kg/año)	2025 kg	2026 kg	2027 kg	2028 kg	2029 kg
Madrid	115	5	23	24	24	25	26	27
Barcelona	80	5	16	16	17	17	18	19

*en millones

Fuente: Tomado de (Europapress, 2023)

De acuerdo con la tabla 8 se establece la proyección de la demanda para cinco años, estos desde 2025 hasta 2029.

Proyección de la oferta

La proyección de la oferta se ha calculado en base a la capacidad de producción de las 5000 plantas de mora disponibles basándonos en estos datos del mercado recolectados a partir de la cosecha semanal que se produce aproximadamente que

son 40 baldes de 5 kilos cada uno, lo que equivale a una producción anual inicial de 10,400 kilogramos (10.4 toneladas). Este valor representa la capacidad productiva inicial, que crecerá a un ritmo del 2% anual, reflejando una expansión conservadora pero factible de la capacidad operativa.

Tabla 9. Proyección de la oferta

Año	Oferta Inicial (kg)	Crecimiento Anual (%)	Oferta Proyectada (kg)
2025	10,4	2%	10,4
2026	10,4	2%	10,608
2027	10,608	2%	10,820.16
2028	10,820.16	2%	11,036.57
2029	11,036.57	2%	11,257.30

Fuente. elaboración propia

Tabla 10. Demanda insatisfecha

Año	Demanda (millones de kg)	Total	Oferta Ajustada (millones de kg)	Demanda Insatisfecha (millones de kg)
2025	39		0.0104	389.896
2026	40		0.0106	399.894
2027	42		0.0108	419.892
2028	44		0.0110	439.890
2029	46		0.0113	459.887

Fuente. elaboración propia

Según estas estimaciones, la demanda total en 2025 es de 39 millones de kilogramos, tiene crecimiento progresivamente hasta 46 millones de kilogramos en 2029. Esto genera una brecha considerable entre la oferta disponible y la demanda proyectada, evidenciando una demanda insatisfecha constante a lo largo de los años analizados.

A pesar de esta limitación inicial, el análisis muestra una oportunidad significativa en el mercado, dado que el déficit entre la oferta y la demanda refleja un alto interés en productos como la mora congelada en los mercados objetivo.

Estudio económico y financiero

Inversión en el proyecto

Para el estudio financiero del proyecto, es necesario diseñar estrategias que resalten y establezcan la comercialización del producto. Para eso, se propone una

inversión de USD 83.730, desglosada de la siguiente manera:

Tabla 11. Estructura de la Inversión para el proyecto

INVERSIÓN INICIAL	
Descripción	Valor
Capital de Trabajo	\$18.000,00
TOTAL, INVERSIÓN CORRIENTE	\$18.000,00
Maquinaria	\$46.650,00
Equipos de computación	\$400,00
Materiales de oficina	\$270,00
TOTAL, INVERSIÓN FIJA	\$47.320,00
Gastos de constitución e instalación	\$16.610,00
Publicidad y Comunicación	\$1.800,00
TOTAL, INVERSIÓN DIFERIDA	\$18.410,00
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	\$83.730,00

Fuente. elaboración propia

Fuentes de financiamiento

Par el financiamiento de la inversión mencionada de USD 83.730, se ha establecido hacerlo con el 60% de aportes propios y el 40% mediante un crédito realizado en Banco Pichincha, en donde la tasa a la fecha es de 15,60% de crédito de consumo a enero de 2025. A continuación, se presenta un detalle de lo mencionado:

Tabla 12. Estructura del financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Descripción	Valor	%
Fondos Propios (Interna)	\$50.238,00	60,00%
Préstamo (Externa)	\$33.492,00	40,00%
TOTAL	\$83.730,00	100%

Fuente. elaboración propia

Tabla 13. Tabla de amortización del préstamo

DATOS PARA EL FINANCIAMIENTO			
Préstamo	\$33.492,00		
Tasa de Interés	15,60%	1,3000%	Mensual
Periodos	60		
Periodos de Gracia	0		
Cuota mensual	\$807,36		

Fuente. elaboración propia

En el anexo 6 se encuentra la tabla de amortización más a detalle

Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se ha tomado en cuenta la producción de ingresos mediante el desarrollo de la mora congelada para su exportación a España. En este sentido se toma en cuenta una línea de negocio, en la tabla cuatro se presenta lo establecido:

Tabla 14. Proyección de los ingresos
DETALLE DE INGRESOS EN UNIDADES

Descripción	Valor mensual	Cantidad mensual	Cantidad anual	Costo Mensual	Costo Anual	Ingreso mensual	Ingreso Anual
Año 1							
Mora congelada	\$6	2.600	\$31.200	\$3.588	\$43.056	\$15.600	\$187.200
Total		2.600	\$31.200	\$3.588	\$43.056	\$15.600	\$187.200
Año 2							
Mora congelada	\$7	\$2.860	\$34.320	\$3.947	\$47.362	\$18.876	\$226.512
Total		\$2.860	\$34.320	\$3.947	\$47.362	\$18.876	\$226.512
Año 3							
Mora congelada	\$7	\$3.146	\$37.752	\$4.341	\$52.098	\$22.840	\$274.080
Total		\$3.146	\$37.752	\$4.341	\$52.098	\$22.840	\$274.080
Año 4							
Mora congelada	\$8	\$3.461	\$41.527	\$4.776	\$57.308	\$27.636	\$331.636
Total		\$3.461	\$41.527	\$4.776	\$57.308	\$27.636	\$331.636
Año 5							
Mora congelada	\$9	\$3.807	\$45.680	\$5.253	\$63.038	\$33.440	\$401.280
Total		\$3.807	\$45.680	\$5.253	\$63.038	\$33.440	\$401.280

Fuente. elaboración propia

Proyección de costos y gastos

En primera instancia se establece el costo de realizar una unidad de mora congelada, en donde se toma en cuenta todos los insumos necesarios. Además, se

establece el precio de venta que será USD 6 y además los costos de transporte, etiquetado, aduanero y de exportación del producto.

Tabla 15. Proyección del Costo de Ventas

Se lo detalla en el Anexo 8

Fuente. elaboración propia

Como se observa el costo unitario de la producción de mora y su exportación es de USD 1,38 y su precio será de USD 6, con ello se obtiene un margen de ganancia de USD 4,62. Con estos datos se obtiene un costo mensual de USD 3.588 y un costo anual de USD 43.056. Posteriormente, se ha establecido los gastos y costos variables en donde se establecen los sueldos y salarios, los servicios básicos utilizados en la producción de la mora y además la publicidad. En la siguiente tabla se presenta el detalle de los costos y gastos que serán utilizado en el proyecto:

Tabla 16. Proyección de los Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	MENSUAL	ANUAL				
Servicios básicos	\$490,00	\$5.880,00	\$6.174,00	\$6.482,70	\$6.806,84	\$7.147,18
Sueldos y salarios	\$5.401,14	\$71.869,16	\$79.483,49	\$79.887,48	\$80.268,35	\$80.679,62
Gastos de constitución	\$1.384,17	\$16.610,00				

Fuente. elaboración propia

Tabla 17. Proyección de los costos variables

GASTOS DE VENTAS	MENSUAL	ANUAL (AÑO 1)	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	\$50,00	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
TOTAL, GASTOS VENTAS	\$50,00	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30

Fuente. elaboración propia

Tabla 18. Proyección de los Estado de Pérdidas y Ganancias

Se detalla en el anexo 9

Fuente. elaboración propia

Cálculo del TIR y VAN y periodo de recuperación

En el proyecto, es necesario determinar la factibilidad determinada por su rentabilidad, en donde se han seleccionado los indicadores VAN y el TIR. Para ello, se ha considerado la tasa de consumo de 15,60% y el riesgo país a enero de 2025 que asciende a 11,39%, es decir la tasa de descuento es de 28,16%. El resultado fue un VAN de USD 70.062,96 mil con una tasa interna de retorno del (TIR) 62,5%.

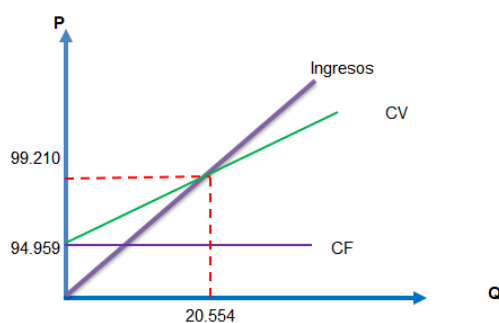
Tabla 19. VAN y TIR

VAN	70.062,16
TIR	62,5%

Fuente. elaboración propia

Punto de equilibrio

Para establecer el punto en el que le proyecto no genera pérdidas, que es el punto de equilibrio, en el cual se evidenció que se necesita realizar ventas por 20.554 unidades para un valor de USD 99.210 mil.

Gráfico 10. Punto de equilibrio de la mora congelada

Fuente. elaboración propia

3.2. Determinación de las herramientas para el estudio de la factibilidad de la creación de una empresa exportadora de fruta congelada

Cada uno de los estudios realizados fue fundamental para determinar la factibilidad de crear una empresa exportadora de fruta congelada. Dentro del estudio técnico-administrativo nos permitió evaluar la infraestructura, maquinaria y procesos necesarios para garantizar la calidad del producto, y asegurar que las operaciones sean técnicamente viables al inicio de la empresa.

El estudio de mercado se realizó varios instrumentos de investigación los cuales nos ofrecieron información relevante acerca de las tendencias de consumo y las demandas específicas en mercados internacionales, como Europa y América del Norte. Con este análisis además se identificó las oportunidades comerciales, referencias de los consumidores y los requisitos necesarios para poder competir en esos mercados.

Por último, el estudio económico-financiero confirma la rentabilidad del proyecto mediante indicadores como el VAN y la TIR, lo que permite asegurar que la inversión inicial generara retornos.

Análisis de sensibilidad

Para realizar la sensibilización se ha tomado el crecimiento de los ingresos, en donde el escenario base es de 21%, el escenario optimista de 25% y el escenario pesimista un crecimiento del 6%, dando como resultado los siguientes indicadores de VAN y TIR:

Tabla 20. Análisis de sensibilidad

Indicadores	Escenarios		
	Base	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 71.562,58	\$ 105.362,30	(\$ 33.058,21)
TIR	62,65%	72,73%	-17,17%

Fuente. elaboración propia

Como se observa en el caso de que la empresa tenga un crecimiento de tan solo el 6%, se observa que tanto el VAN como el TIR son negativos por lo tanto no sería rentable, en los otros escenarios los indicadores son positivos y adecuados.

CONCLUSIONES

- El estudio técnico-administrativo evidencia que el éxito de la empresa exportadora de fruta congelada en Ecuador depende por una parte en la implementación de tecnologías avanzadas como lo es la congelación IQF que si bien los recursos iniciales son limitados esta maquinaria será la que defina la capacidad de la empresa en mantener procesos sostenibles y estándares de internacionalización
- El estudio de mercado demuestra que existe una creciente demanda internacional de frutas congeladas en varios países, especialmente en España, donde existe una tendencia por productos saludables y de una alta calidad. Por lo que, la mora ecuatoriana tiene potencial competitivo frente las otras opciones de fruta congelada que se encuentran en el mercado
- Los resultados obtenidos a partir del análisis del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) indican que la creación de una empresa exportadora de mora congelada es financieramente viable. El VAN positivo de USD 70,062.16 demuestra que el proyecto generará ingresos superiores a la inversión inicial, esto quiere decir que los flujos de efectivo futuros descontados son mayores que los costos de la inversión, haciendo que el proyecto sea rentable.

RECOMENDACIONES

- Para investigaciones futuras es importante considerar ciertos enfoques que permitan un análisis más detallado acerca de las tendencias del mercado, que es una prioridad para ampliar el alcance del estudio de mercado.
- Así mismo, en el estudio técnico administrativo una comparación entre diferentes opciones de maquinaria puede proporcionar informaciones más precisas del costo beneficio y la eficiencia en la cadena de suministros.
- Es importante que el estudio económico-financiero continúe siendo vigilado de forma continua en las primeras etapas de la implementación del proyecto. A pesar de que los resultados iniciales del VAN y la TIR son positivos, hay que tener presente que factores externos como los cambios de varias circunstancias del mercado o de los precios de producción y el riesgo país pueden alterar la rentabilidad esperada.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvares, T. (2021). *Efectos de la congelación y ultracongelación en la estructura y textura de frutas y vegetales: Una revisión bibliográfica de datos publicados.*
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos.*
- BRCGS. (2022). *BRC GS GLOBAL STANDAR FOOD SAFETY.*
- Corea y Asociados S.A. (CORASCO). (2008). *Manual para la elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad.*
- Echeverría, C. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. In *Revista* (Issue 13).
- FAO. (2023). *FAO Food Price Index.*
- FAO, & OMS. (2021). *Gestión de los plaguicidas para la agricultura y la salud pública: Compendio de directrices y otros recursos de la FAO y la OMS.*
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (n.d.). *Global Entrepreneurship Monitor.*
- Lull Noguera, nombre, José, J., Salvador, G., & Luis, J. (n.d.). *Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones.*
- Luna, R. (1999). *Manual para determinar la factibilidad económica de proyectos.*
- Malpartida, N., & Tamaris, C. (2023). *ROTACIÓN DE INVENTARIOS Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS HIDRÁULICOS EN EL DISTRITO DE SAN LUIS.*
- Murillo, E. (2019). *ROTACION DE LOS INVENTARIOS Y SU INCIDENCIA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS. Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato.* <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/inventarios-estados-financieros.html>

- Olivera, M. (2021). *Cadena de frío en la logística de productos perecederos - La comunidad logística*. https://logistica.enfasis.com/logistica-y-distribucion/cadena-de-frio-en-la-logistica-de-productos-perecederos/?utm_source=chatgpt.com
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.
- RAE. (2025). *factible | Diccionario panhispánico de dudas | RAE - ASALE*. <https://www.rae.es/dpd/factible>
- Ruiz, C., & Tipán, L. (2019). *Globalización retos y premisas-detractoras*.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS* (sexta edición).
- Trade Map - Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos de América en 2023*. (n.d.). Retrieved October 23, 2024, from <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c0811%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1>
- TradeMap. (2023). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2023 | Producto: 081120 Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas, sin cocer o cocidas en agua o vapor, congeladas, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c081120%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2
- Velez-Pareja, I. (2003). Sensitivity Analysis (Análisis De Sensibilidad). *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.986887>

Vera, D., & Feijó, T. (2024). Emprendimientos sostenibles en Ecuador en un escenario Post Pandemia. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 11(1).
<https://doi.org/10.21855/ECOCIENCIA.111.845>

ANEXOS

Anexo 1 Manual de funciones Gerente General

Manual de Funciones ArticFruit			
	Código: DDMT-001	MF- Página: 1	Versión: 1
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Denominación del cargo:		Gerente General	
Departamento bajo su dirección:		Gerencia general, Área de Servicios y comercialización, Área de Adquisiciones y Ventas.	
Requisitos básicos			
Formación:		Educación superior/ Tercer Nivel.	
Especialidad:		Administración de Empresas, Marketing, Negocios Internacionales, Economía.	
Habilidades y destrezas		Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, orientación por resultados.	
Número de Cargos:		1	
Objetivo Principal:			
Liderar eficazmente la empresa ArticFruit para alcanzar y superar los objetivos y además establecer y ejecutar políticas y procedimientos efectivos, garantizar la eficiencia operativa, la rentabilidad sostenible y la satisfacción del cliente.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la formulación de estrategias empresariales. • Desarrollar planes estratégicos y tácticos para lograr los objetivos de la empresa • Proporcionar el liderazgo efectivo para todos los niveles de la organización. • Inspirar y motivar a los empleados hacia el logro de las metas comunes. • Supervisar la planificación financiera y presupuestaria • Garantizar el control de costos y el logro de objetivos financieros. • Fomentar la innovación en productos, procesos y tecnologías. • Mantenerse actualizado sobre las tendencias de la industria y la tecnología. • Desarrollar e implementar prácticas de responsabilidad social corporativa. • Integrar la sostenibilidad en las operaciones de la empresa. 			

Fuente: elaboración propia

Anexo 2 Manual de funciones del Contador

Manual de Funciones ArticFruit			
	Código: DDMT-002	MF-	Página: 1
	Elaborado por:	Revisado por:	Versión: 1
			Aprobado por:
Denominación del cargo:		Contador	
Departamento bajo su dirección:		N/A	
Requisitos básicos			
Formación:		Educación superior/ Tercer Nivel.	
Especialidad:		Contabilidad y Auditoría, Contador CPA.	
Habilidades y destrezas		Comunicación, trabajo en equipo, orientación por resultados.	
Número de Cargos:		1	
Objetivo Principal:			
Brindar una evaluación objetiva e imparcial de la situación financiera, asegurar la transparencia y la confiabilidad de la información contable para los interesados internos y externos.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías regulares de los estados financieros para verificar su exactitud y conformidad con los principios contables y normativas aplicables. • Examinar en detalle las transacciones financieras para identificar posibles errores, fraudes o irregularidades. • Evaluar la efectividad de los controles financieros internos implementados por la empresa para garantizar la integridad de los procesos contables. • Identificar y documentar cualquier indicio de fraude o error en los registros contables. • Preparar informes detallados que resuman las conclusiones de la auditoría para presentarlos a la alta dirección y a los accionistas. • Ayudar a la empresa a prepararse para auditorías externas y colaborar con los auditores externos para facilitar su trabajo. 			

Fuente: elaboración propia

Anexo 3 Manual de funciones del jefe de operaciones

Manual de Funciones ArticFruit			
	Código: DDMT-002	MF-	Página: 1
	Elaborado por:	Revisado por:	Versión: 1
			Aprobado por:
Denominación del cargo:		Jefe de operaciones	
Departamento bajo su dirección:		N/A	
Requisitos básicos			
Formación:		Educación superior/ Tercer Nivel.	
Especialidad:		Administración agroindustria.	
Habilidades y destrezas		Comunicación, trabajo en equipo, orientación por resultados.	
Número de Cargos:		1	
Objetivo Principal:			
Brindar una evaluación objetiva e imparcial de la situación de procesos, asegurar la transparencia y la confiabilidad de la información operativa.			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el control de proceso. • Evaluar la efectividad y la calidad del producto en cada etapa. • Preparar informes detallados sobre la producción • Controlar a los operarios 			

Fuente: elaboración propia

Anexo 4 Manual de funciones de los operarios

Manual de Funciones ArticFruit			
	Código: DDMT-003	MF-	Página: 1
	Elaborado por:	Revisado por:	Versión: 1
Denominación del cargo:	Operario		
Departamento bajo su dirección:	Área de procesos		
Requisitos básicos			
Formación:	Bachiller		
Especialidad:	Bachiller técnico de operaciones		
Habilidades y destrezas	Organizado y minucioso, habilidad manejo del producto congelado, capacidad para el trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.		
Número de Cargos:	1		
Objetivo Principal:			
Garantizar la correcta recepción, almacenamiento y distribución de los productos, para asegurar un control preciso del inventario, la organización eficiente de los productos y un servicio eficaz			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un control preciso del inventario de productos, para asegurar una gestión eficiente. • Realizar los procesos de producción de manera eficiente para garantizar la satisfacción del cliente. • Seguir estrictamente las normas y protocolos de seguridad durante el proceso de producción 			

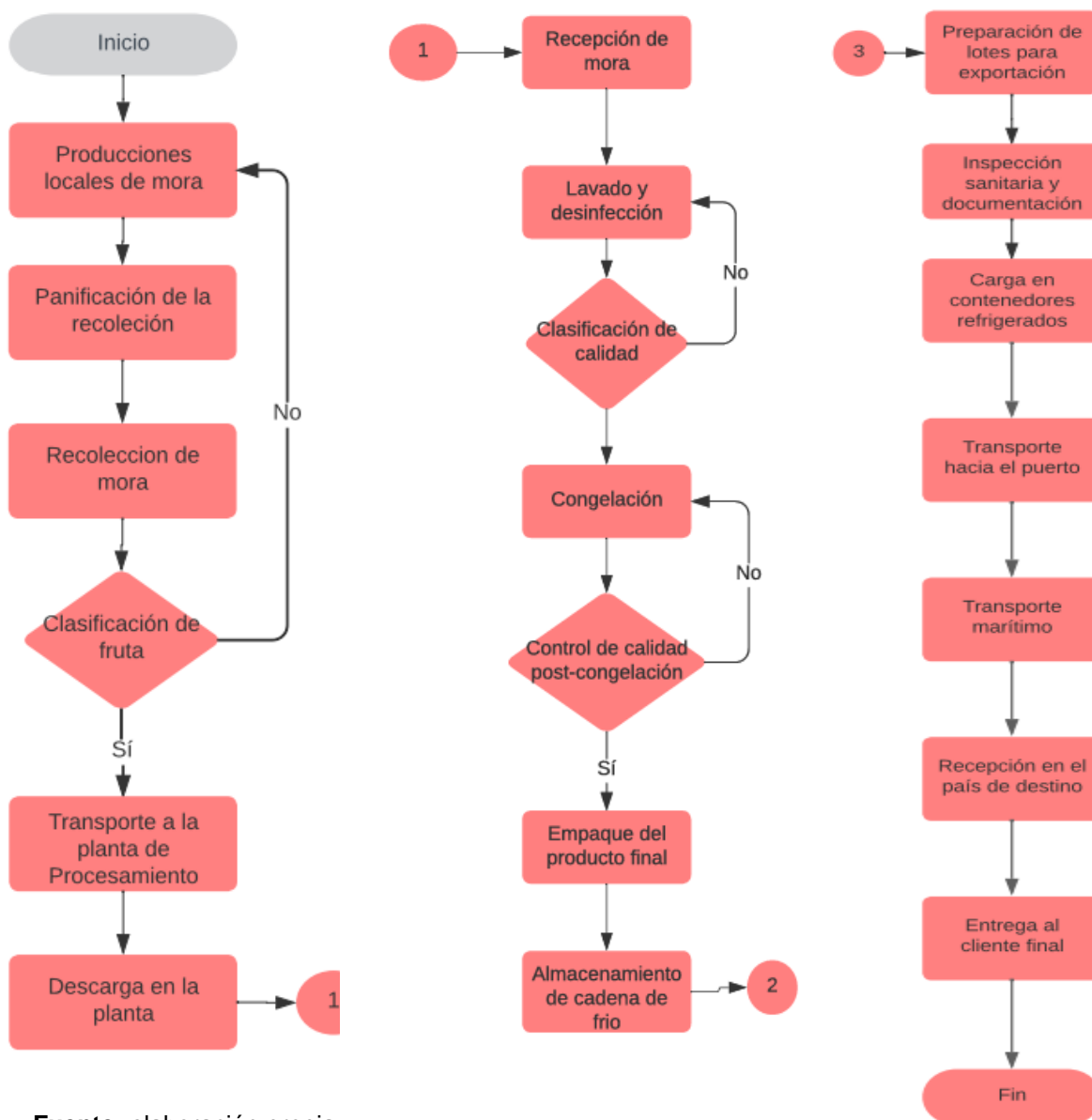
Fuente: elaboración propia

Anexo 5 Manual de funciones del jefe de Ventas

Manual de Funciones ArticFruit			
	Código: DDMT-002	MF-	Página: 1
	Elaborado por:	Revisado por:	Versión: 1
			Aprobado por:
Denominación del cargo:		Jefe de ventas	
Departamento bajo su dirección:		N/A	
Requisitos básicos			
Formación:		Educación superior/ Tercer Nivel.	
Especialidad:		marketing.	
Habilidades y destrezas		Comunicación, trabajo en equipo, orientación por resultados.	
Número de Cargos:		1	
Objetivo Principal:			
Establecer procesos de marketing para la venta eficiente de los productos			
Funciones del cargo			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas publicitarias • Establecer el control y manejo de redes • Realizar estrategias de ventas digitales y físicas • Establecer metas de ventas 			

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Flujograma



Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Tabla de amortización

PERIODOS	SALDO CAPITAL INICIAL	DE PAGO	CAPITAL	INTERESES	SALDO DE CAPITAL FINAL
0	\$33.492,00				\$33.492,00
1	\$33.492,00	\$807,36	\$371,96	\$435,40	\$33.120,04
2	\$33.120,04	\$807,36	\$376,80	\$430,56	\$32.743,24
3	\$32.743,24	\$807,36	\$381,70	\$425,66	\$32.361,54
4	\$32.361,54	\$807,36	\$386,66	\$420,70	\$31.974,88
5	\$31.974,88	\$807,36	\$391,69	\$415,67	\$31.583,20
6	\$31.583,20	\$807,36	\$396,78	\$410,58	\$31.186,42
7	\$31.186,42	\$807,36	\$401,94	\$405,42	\$30.784,48
8	\$30.784,48	\$807,36	\$407,16	\$400,20	\$30.377,32
9	\$30.377,32	\$807,36	\$412,45	\$394,91	\$29.964,87
10	\$29.964,87	\$807,36	\$417,82	\$389,54	\$29.547,05
11	\$29.547,05	\$807,36	\$423,25	\$384,11	\$29.123,80
12	\$29.123,80	\$807,36	\$428,75	\$378,61	\$28.695,05
13	\$28.695,05	\$807,36	\$434,32	\$373,04	\$28.260,73
14	\$28.260,73	\$807,36	\$439,97	\$367,39	\$27.820,76
15	\$27.820,76	\$807,36	\$445,69	\$361,67	\$27.375,07
16	\$27.375,07	\$807,36	\$451,48	\$355,88	\$26.923,59
17	\$26.923,59	\$807,36	\$457,35	\$350,01	\$26.466,23
18	\$26.466,23	\$807,36	\$463,30	\$344,06	\$26.002,93
19	\$26.002,93	\$807,36	\$469,32	\$338,04	\$25.533,61
20	\$25.533,61	\$807,36	\$475,42	\$331,94	\$25.058,19
21	\$25.058,19	\$807,36	\$481,60	\$325,76	\$24.576,59
22	\$24.576,59	\$807,36	\$487,86	\$319,50	\$24.088,72
23	\$24.088,72	\$807,36	\$494,21	\$313,15	\$23.594,52
24	\$23.594,52	\$807,36	\$500,63	\$306,73	\$23.093,89
25	\$23.093,89	\$807,36	\$507,14	\$300,22	\$22.586,75
26	\$22.586,75	\$807,36	\$513,73	\$293,63	\$22.073,02
27	\$22.073,02	\$807,36	\$520,41	\$286,95	\$21.552,61
28	\$21.552,61	\$807,36	\$527,18	\$280,18	\$21.025,43
29	\$21.025,43	\$807,36	\$534,03	\$273,33	\$20.491,40
30	\$20.491,40	\$807,36	\$540,97	\$266,39	\$19.950,43
31	\$19.950,43	\$807,36	\$548,00	\$259,36	\$19.402,43
32	\$19.402,43	\$807,36	\$555,13	\$252,23	\$18.847,30
33	\$18.847,30	\$807,36	\$562,34	\$245,01	\$18.284,96
34	\$18.284,96	\$807,36	\$569,65	\$237,70	\$17.715,30

35	\$17.715,30	\$807,36	\$577,06	\$230,30	\$17.138,24
36	\$17.138,24	\$807,36	\$584,56	\$222,80	\$16.553,68
37	\$16.553,68	\$807,36	\$592,16	\$215,20	\$15.961,52
38	\$15.961,52	\$807,36	\$599,86	\$207,50	\$15.361,66
39	\$15.361,66	\$807,36	\$607,66	\$199,70	\$14.754,00
40	\$14.754,00	\$807,36	\$615,56	\$191,80	\$14.138,44
41	\$14.138,44	\$807,36	\$623,56	\$183,80	\$13.514,88
42	\$13.514,88	\$807,36	\$631,67	\$175,69	\$12.883,22
43	\$12.883,22	\$807,36	\$639,88	\$167,48	\$12.243,34
44	\$12.243,34	\$807,36	\$648,20	\$159,16	\$11.595,14
45	\$11.595,14	\$807,36	\$656,62	\$150,74	\$10.938,52
46	\$10.938,52	\$807,36	\$665,16	\$142,20	\$10.273,36
47	\$10.273,36	\$807,36	\$673,81	\$133,55	\$9.599,56
48	\$9.599,56	\$807,36	\$682,57	\$124,79	\$8.916,99
49	\$8.916,99	\$807,36	\$691,44	\$115,92	\$8.225,55
50	\$8.225,55	\$807,36	\$700,43	\$106,93	\$7.525,13
51	\$7.525,13	\$807,36	\$709,53	\$97,83	\$6.815,59
52	\$6.815,59	\$807,36	\$718,76	\$88,60	\$6.096,84
53	\$6.096,84	\$807,36	\$728,10	\$79,26	\$5.368,74
54	\$5.368,74	\$807,36	\$737,57	\$69,79	\$4.631,17
55	\$4.631,17	\$807,36	\$747,15	\$60,21	\$3.884,02
56	\$3.884,02	\$807,36	\$756,87	\$50,49	\$3.127,15
57	\$3.127,15	\$807,36	\$766,71	\$40,65	\$2.360,44
58	\$2.360,44	\$807,36	\$776,67	\$30,69	\$1.583,77
59	\$1.583,77	\$807,36	\$786,77	\$20,59	\$797,00
60	\$797,00	\$807,36	\$797,00	\$10,36	\$0,00

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Costo Unitario

Mora congelada	Costo
Costo de cultivo y cosecha por libra	\$0,25
Costo de procesamiento (lavado, clasificación, congelación por libra)	\$0,18
Costo de almacenamiento en frío y transporte	\$0,15
Costos administrativos y comerciales	\$0,10
Empaque	\$0,15
Empaque adicional y etiquetado para exportación	\$0,10
Costos de exportación	\$0,15
Transporte	\$0,30
Costo unitario total	\$1,38
Precio	\$6,00
Margen	\$4,62

Anexo 9. Flujo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$187.200,00	\$226.512,00	\$274.079,52	\$331.636,22	\$401.279,83
Costos de ventas	\$43.056,00	\$47.361,60	\$52.097,76	\$57.307,54	\$63.038,29
Utilidad Bruta	\$144.144,00	\$179.150,40	\$221.981,76	\$274.328,68	\$338.241,54
Gastos administrativos	\$94.359,16	\$85.657,49	\$86.370,18	\$87.075,18	\$87.826,80
Servicios básicos	\$5.880,00	\$6.174,00	\$6.482,70	\$6.806,84	\$7.147,18
Sueldos y salarios	\$71.869,16	\$79.483,49	\$79.887,48	\$80.268,35	\$80.679,62
Gastos de constitución	\$16.610,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de Ventas	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
Publicidad	\$600,00	\$630,00	\$661,50	\$694,58	\$729,30
Total, Gastos Operativos	\$94.959,16	\$86.287,49	\$87.031,68	\$87.769,76	\$88.556,10
Utilidad Operativa	\$49.184,84	\$92.862,91	\$134.950,08	\$186.558,92	\$249.685,43
Depreciación	\$4.929,00	\$4.929,00	\$4.929,00	\$4.929,00	\$4.929,00
Amortización	\$2.491,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos Financieros	\$4.891,36	\$4.087,15	\$3.148,10	\$2.051,63	\$771,32
Utilidad antes de participación empleados	\$36.872,98	\$83.846,76	\$126.872,97	\$179.578,30	\$243.985,11
Pago de utilidades a empleados	\$5.530,95	\$12.577,01	\$19.030,95	\$26.936,74	\$36.597,77
Utilidad antes de impuestos	\$31.342,03	\$71.269,75	\$107.842,03	\$152.641,55	\$207.387,35
Impuesto a la Renta	\$7.835,51	\$17.817,44	\$26.960,51	\$38.160,39	\$51.846,84
Utilidad Neta	\$23.506,52	\$53.452,31	\$80.881,52	\$114.481,17	\$155.540,51

Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Ficha de validación del instrumento e recolección de información

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada

Estudiante: Christian Segovia

Fecha: 28/11/2024

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Cuestionario dirigido a las empresas exportadoras de alimentos de la zona 3 del Ecuador" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

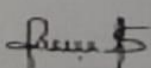
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x		Debe conocer su población objetivo	Buscar sistemáticamente en los documentos públicos
Congruencia					x	Es congruente	Ninguna
Redacción					x	Es buena	Ninguna
Orden					x	Es buena	Ninguna
Presentación del instrumento					x	Es buena	Ninguna

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				x		Debe incluir en su proyecto la delimitación del estudio en 3 dimensiones	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				x		Debe incrementar preguntas como "otras" en algunas, para complementar su información	
Total Parcial							
Total	32/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32/35	

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del profesional:	Mg. Fredy Ibarra
Formación Académica:	Administrador de empresas y negocios
Firma:	

Anexo 11 Ficha de validación del instrumento e recolección de información

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de fruta congelada

Estudiante: Christian Segovia

Fecha: 02/12/2024

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario dirigido a las empresas exportadoras de alimentos de la zona 3 del Ecuador**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X			
Congruencia				X			
Redacción				X			
Orden				X			
Presentación del instrumento				X			

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación				X			
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				X			
Total Parcial							
Total	32/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32/35	92%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	92%

Nombre del lector:	Dr. Rodrigo Godoy
Formación Académica:	Doctor en Jurisprudencia Magister en Planificación Tributaria y Fiscalidad Internacional
Firma:	 <small>EDWIN RODRIGO GODOY GARZÓN</small>

Anexo 12. Encuesta

Empresa a la que representa

Tu respuesta _____

Sexo

- Masculino
- Femenino

Edad

- Menor a 20 años
- 21 a 30 años
- 31 a 40 años
- Mayor a 41 años

Tiempo que trabaja en la empresa

- Menor a 1 año
- 2-3 años
- 4-6 años
- Más de 7 años

Cargo que tiene en la empresa

- Gerente
- Analista de exportación
- Coordinador de logística Internacional
- Otros:

ESTUDIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

¿Cuál considera que es la mayor limitación técnica que afecta los procesos de producción en su empresa?

- a) Falta de tecnología adecuada
- b) Mantenimiento de la maquinaria
- c) Capacitación del personal
- d) Infraestructura insuficiente
- Otros: _____

¿Cómo calificaría la eficiencia de sus operaciones logísticas internas?

- a) Muy eficiente
- b) Moderadamente eficiente
- c) Poco eficiente
- d) Ineficiente
- Otros: _____

¿Cómo evalúa la demanda actual de frutas congeladas en los mercados internacionales?

- a) Alta y creciente
- b) Estable
- c) Baja
- d) Inexistente
- Otros: _____

¿Qué estrategia considera más efectiva para diferenciar sus productos en el mercado internacional?

- a) Precio competitivo
- b) Calidad del producto
- c) Innovación en packaging
- d) Servicio al cliente
- Otros: _____

ESTUDIO DE MERCADO

¿Qué región considera más atractiva para la exportación de frutas congeladas?

- a) América del Norte
- b) Europa
- c) Asia
- d) Sudamérica
- Otros: _____

¿Cuál es el principal factor que influye en la elección de los mercados internacionales para su empresa?

- a) Aranceles y regulaciones
- b) Competencia
- c) Demanda del producto
- d) Proximidad Geográfica
- Otros: _____

¿Qué tan significativa considera la competencia en los mercados internacionales en los que participa?

- a) Muy significativa
- b) Moderadamente significativa
- c) Poco significativa
- d) No significativa

¿Qué estrategia utiliza su empresa para competir en el mercado internacional?

- a) Precio competitivo
- b) Calidad del producto
- c) Innovación en empaque
- d) Servicio al cliente
- Otros: _____

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

¿Cómo describe la capacidad de su empresa para financiar proyectos de exportación?

- Opción 1
- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

¿Qué porcentaje de su inversión está destinado a la expansión en mercados internacionales?

- a) Más del 50%
- b) Entre el 25% y 50%
- c) Menos del 25%
- d) Ninguna inversión

¿Cómo considera que las fluctuaciones en el tipo de cambio afectan las operaciones de exportación de su empresa?

- a) Muy afectada
- b) Moderadamente afectada
- c) Poco afectada
- d) No afecta

¿Con qué frecuencia evalúa su empresa los costos logísticos asociados a la exportación?

- a) Mensualmente
- b) Trimestralmente
- c) Anualmente
- d) No se evalúan
- Otros: _____

Anexo 13. Logo

Paleta cromática



AZUL MARINO
 RGB 30 - 48 - 86
 CMYK 100 - 86 - 38 - 29
 HEX #1E3056



MORADO
 RGB 143 - 85 - 185
 CMYK 53 - 75 - 0 - 0
 HEX #8F559E



BLANCO HIELO
 RGB 255 255 255
 CMYK 0 - 0 - 0 - 0
 HEX FFFFFFFF

TIPOGRAFÍAS

ARTICFRUIT

FLAVOR ENHANCED

Orbitron ExtraBold

Orbitron Regular

VARIACIONES Y REDUCCIONES



ARTICFRUIT
 FLAVOR ENHANCED

IMAGOTIPO • TAGLINE



ARTICFRUIT

ARTICFRUIT

IMAGOTIPO/LOGOTIPO



ISOTIPO

USOS INCORRECTOS



ARTICFRUIT
 FLAVOR ENHANCED

CAMBIO DE COLORES



ARTICFRUIT
 FLAVOR ENHANCED

DEFORMACIONES



ARTICFRUIT

USO DE TIPOGRAFÍAS
 NO CORPORATIVAS

Anexo 14. Marca

VERSIÓN
A COLOR



ARTICFRUIT
FLAVOR ENHANCED

VERSIÓN
MONOCROMÁTICA
POSITIVA



ARTICFRUIT
FLAVOR ENHANCED

VERSIÓN
MONOCROMÁTICA
NEGATIVA



ARTICFRUIT
FLAVOR ENHANCED

Anexo 15. Producto

