



**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

Facultad de Contaduría y Administración

## **PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

“Fruta deshidratada a Santiago de Chile”

para obtener el Diploma de:

**Especialista en Administración  
del Comercio Exterior**

Presentan:

**L.S.C.A. Joaquín Madrid Ochoa**

**L.G.D.N. Obeth Ortiz Navarro**

**L.A. Mildret Meredit Ramírez Alarcón**

**L.A.N.I. Aura Esther Vidal Santiago**

Asesor:

**Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés**

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Julio 2017





**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

“Fruta deshidratada a Santiago de Chile”

para obtener el Diploma de:

**Especialista en Administración  
del Comercio Exterior**

Presentan:

**L.S.C.A. Joaquín Madrid Ochoa**

**L.G.D.N. Obeth Ortiz Navarro**

**L.A. Mildret Meredit Ramírez Alarcón**

**L.A.N.I. Aura Esther Vidal Santiago**

Asesor:

**Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés**

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Julio 2017

## DEDICATORIAS

*“Muchas gracias a nuestro asesor, el Dr. Rogelio Ladrón de Guevara Cortés y a la Mtra. Rosa Marina Madrid Paredones, quienes con su conocimiento y experiencia contribuyeron de forma valiosa para la realización de este proyecto.*

*Agradecemos también al Ing. Carlos Méndez Presa y al Ing. Carlos Méndez de la Cruz por el apoyo incondicional y por el tiempo brindado para la realización de este trabajo.*

*También queremos agradecer a nuestra tutora la Mtra. Cristina Rendón Hernández, la Dra. Jessica Garizurieta Bernabé, coordinadora de la Especialización, al núcleo académico de la especialización y a nuestros compañeros, por su apoyo y los consejos brindados para la mejora de nuestro proyecto.”*

### EQUIPO 5

*“Quiero agradecer especialmente a mis padres y mis hermanos por impulsarme a seguir preparándome en todo momento. Así mismo quiero agradecer a Nestor por la fortaleza que me ha brindado en los buenos y malos ratos.”*

Aura Vidal

*“Agradezco a mi mamá, Alejandra Alarcón y a mi familia por motivarme a conseguir mis propósitos y por todo su apoyo.”*

Meredit Ramírez Alarcón

*“Mi más sincero agradecimiento a mi abuelita Rafaela, por estar siempre presente y brindarme apoyo cada vez que la he necesitado. También agradezco a mi madre Ana María, mi padre Joaquín y a mis amigos Mauricio, Lalo e Isis por siempre motivarme y acompañarme en las ocasiones más importantes...”*

Joaquín Madrid

*“Agradezco a mis padres que han sido un pilar fundamental, para seguir adelante brindándome su apoyo de igual manera agradezco a mi abuelita que me ha motivado también a Giselle por darme su apoyo y confianza.”*

Obeth Ortiz

# ÍNDICE

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	15
2.1. Antecedentes de la empresa.....	16
2.2. Aspectos Jurídicos .....	18
2.3. Misión, visión y valores de la empresa .....	18
2.4. Análisis FODA .....	19
2.5. Equipo de Dirección .....	20
2.6. Estructura organizacional .....	21
2.7. Macro y micro localización .....	24
2.7.1. Macro localización.....	24
2.7.2. Micro localización.....	25
2.8. Planes futuros .....	26
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	28
3.1. Características del producto.....	29
3.1.1. Propiedades de las frutas .....	29
3.1.2. Usos.....	31
3.1.3. Ventajas del producto .....	32
3.2. Proceso de producción.....	32
3.3. Envase y embalaje .....	36
3.3.1. Envase .....	36
3.3.2. Embalaje .....	39
3.3.3. Marcados de embalaje.....	39
3.3.4. Flejado y paletizado .....	40
3.3.5. Etiqueta.....	42
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	43
4.1. Descripción del sector en México .....	44

4.1.1. Competencia en el sector .....	45
4.2. Descripción del país/región .....	47
4.3. Descripción del sector en el país de destino .....	49
4.4. Consideraciones políticas y legales .....	49
4.4.1. Economía y gobierno en Chile .....	49
4.4.2. Tratados y acuerdos de Chile .....	54
4.4.3. Relación bilateral Chile - México .....	54
4.5. Consideraciones económicas .....	55
4.5.1. Balanza comercial de Chile.....	56
4.5.2. Relación económica entre México y Chile .....	58
4.6 Consideraciones culturales y sociales.....	58
4.6.1. Hábitos alimenticios .....	59
4.7 Mercados objetivos .....	61
4.7.1. Mercado potencial .....	62
4.7.2. Cliente .....	65
4.8. Clientes potenciales .....	65
4.9. Estrategia de entrada propuesta .....	66
4.11 Competencia .....	67
4.11.1 Competencia principal en el sector de la fruta deshidratada en Chile.....	67
4.11.2. Competencia por producto .....	69
4.12 Barreras de entrada .....	71
<b>CAPÍTULO V. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN .....</b>	<b>73</b>
5.1. Logística y distribución .....	74
5.1.1. Oferta exportable .....	74
5.1.2. Logística para la exportación .....	74
5.2. Documentación para la exportación .....	77
5.3. Aspectos del precio .....	79
5.3.1. Materia prima .....	82
5.3.2. Mano de obra .....	82
5.3.3. Costos Indirectos de Fabricación .....	83
5.3.4. Gastos de administración y de venta .....	83

5.3.5. Costo total por producto .....	84
5.4. Aspectos de promoción .....	86
5.4.1. Estrategias de promoción en chile .....	86
5.5. Formas de pago y contratación .....	92
5.6. Soporte al cliente.....	92
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>94</b>
6.1. Riesgos internos para el proyecto .....	95
6.2. Riesgos externos para el proyecto .....	95
6.3. Planes de contingencia .....	97
6.4 Seguros.....	99
<b>CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>101</b>
7.1 Situación financiera actual.....	102
7.2 Proyecciones financieras .....	103
7.2.1 Producción estimada.....	104
7.2.2. Ingresos .....	106
7.2.3. Costos y gastos.....	108
7.2.4. Estados financieros proyectados .....	112
7.2.5. Flujo de efectivo mensual del primer año.....	113
7.2.6. Flujos de efectivo anuales.....	114
7.2.7. Balance general mensual del primer año .....	115
7.2.8. Balances generales anuales .....	116
7.2.9. Estado de resultados mensual del primer año .....	117
7.2.10. Estados de resultados anuales .....	118
7.3 Evaluación financiera .....	119
7.3.1 Tasa interna de rendimiento (TIR) .....	120
7.3.2 Valor Actual Neto (VAN) .....	121
7.3.3 Periodo de Recuperación.....	122
7.3.4. Relación Beneficio/Costo .....	122
7.3.5. Razones financieras.....	123
7.3.6. Riesgos financieros .....	124
<b>VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>

FUENTES DE INFORMACIÓN .....	132
ANEXO 1. Descripción de puestos.....	138
ANEXO 2. Autorización de importación.....	154
ANEXO 3. Contrato de compraventa .....	157
ÍNDICE DE FIGURAS.....	161
ÍNDICE DE TABLAS.....	162
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	164

## **RESUMEN**

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana, tiene como objetivo principal el posicionamiento en los mercados local y nacional de su producto Frutysol, además de realizar la exportación del mismo, para ello se ha realizado este análisis, mismo que busca determinar la viabilidad del proyecto de exportación.

En este trabajo se abordarán temas relacionados con el ambiente interno y externo de la empresa, la competencia en el mercado local y el mercado meta, y otros factores importantes para que, a partir de ello, se puedan brindar propuestas de mejora a la empresa y que de esta manera pueda realizar el proceso de exportación.

# **INTRODUCCIÓN**

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana está constituida como una S. P. R. de R. L. de C. V. bajo la dirección del ingeniero Carlos Rogelio Méndez Presa, se sitúa en el municipio de Emiliano Zapata en la comunidad de La tinaja, esta empresa se dedica a la deshidratación de productos agrícolas, principalmente de frutas.

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana, estableció su fábrica en 2015 a partir de un recurso obtenido por parte de un programa de apoyo de la SAGARPA, inició su producción y comercialización formal del que es su único producto: Frutysol, en septiembre de 2016.

Frutysol, es la única marca de la empresa, este producto de acuerdo a su envase, es un coctel integrado por 8 frutas: coco, fresa, kiwi, mango, manzana, papaya, piña y plátano, aunque, de acuerdo a la temporada, puede variar. La elaboración de este producto se lleva a cabo mediante un proceso de deshidratación 100% natural, al inicio de su producción la empresa comenzó utilizando dos hornos deshidratadores, mismos que contaban con un captador solar de cristal, armazón de aluminio y una parrilla de gas para los periodos nocturnos, cada uno con capacidad máxima de 80 kilogramos,

Actualmente, el proceso de deshidratación se realiza mediante un horno más sofisticado, que tiene capacidad máxima de 1 tonelada de fruta en 48 horas. Este horno, realiza la deshidratación mediante la captación de energía solar a partir de paneles solares, la energía calienta el agua que pasa por tubos de cobre que se encuentran en el interior del horno y que, a su vez sostienen las charolas en las que se acomoda la fruta a deshidratar, logrando así dicho proceso entre 36 y 48 horas, dependiendo la fruta.

El proyecto de exportación de Frutysol a Santiago de Chile, se realiza con el fin de obtener información relevante, acerca de la empresa, del producto, del mercado nacional y sobre todo del mercado meta para realizar un análisis de los aspectos externos e internos de la empresa mediante la planeación estratégica, la mezcla de mercadotecnia, el análisis de costos, entre otros, y de esta manera, determinar la viabilidad financiera de la exportación, generando conclusiones que sirvan a la empresa como guía para la puesta en marcha de su proyecto.

La estructura del proyecto se divide en siete apartados:

En el primer apartado, se proporciona un resumen ejecutivo, el cual contiene las generalidades del presente trabajo, con la finalidad de proporcionar un panorama al lector.

En el segundo apartado, se menciona la información de la empresa, en el cual se abordarán temas relacionados con el ambiente interno de la organización, así como su estructura, antecedentes, misión, visión y valores de la empresa. También se describe el tipo de constitución legal que tiene la organización y la ubicación de la misma.

En el tercer apartado, se describe la información del producto, en éste se explica a detalle el proceso de producción de Frutysol, sus características y sus ventajas con respecto a otros procesos similares. Además, se mencionan los aspectos relacionados a la información nutrimental y al envase y embalaje.

En el cuarto apartado, denominado análisis del mercado, se describirá el sector de deshidratación de alimentos tanto en México como en Chile, el país destino. Así mismo, se enunciarán las consideraciones de la región elegida para el presente proyecto de exportación, estas consideraciones de clasificaron para el presente trabajo en económicas, políticas, legales, culturales y sociales. Otro tema importante de este apartado, es que se describirán también los clientes potenciales, los aspectos mercadológicos, la estrategia de entrada propuesta y la investigación de mercado, en la que se toman algunas referencias de otras investigaciones con respecto al sector de estudio.

En el quinto apartado, se mostrarán todas las actividades necesarias para llevar a cabo la exportación, mismas que incluyen un análisis de logística para determinar el tipo de transporte a utilizar, los documentos necesarios para realizar la exportación a Chile, aspectos de precio y promoción y las formas de pago.

El sexto apartado del presente trabajo, se conforma de un análisis de riesgos, en el cual se describirán los principales riesgos para el proyecto, tanto internos como externos, así

como los planes de contingencia contemplados para los mismos, en caso de que dicho evento considerado como riesgo llegase a presentarse en la organización.

En el séptimo y último apartado, se muestra el análisis financiero realizado a la empresa y al proyecto de exportación, en este apartado se hablará de la situación financiera actual de la empresa, así como el análisis de las proyecciones de la organización mediante la evaluación financiera. Así mismo, se hará una evaluación financiera exclusivamente del proyecto de exportación para determinar su viabilidad mediante los siguientes indicadores: Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Periodo de Recuperación (PR) y Costo-Beneficio.

Por último, se mencionarán las conclusiones del trabajo, a partir de las cuales se propondrán oportunidades de mejora o en su caso recomendaciones, como lo son la puesta en marcha de estrategias que permitan brindar a la empresa alcanzar sus objetivos, no solo para desarrollar el presente proyecto de exportación, sino también para mejorar en sus procesos internos y que la organización pueda crecer y desarrollarse de mejor forma para ser competitiva en su sector.

Finalmente, se mostrarán los anexos derivados del presente documento, las referencias consultadas y los índices de figuras, tablas e imágenes que se utilizaron para complementar el trabajo.

## **CAPÍTULO I. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de exportación de fruta deshidratada tiene como destino la capital de la República de Chile, Santiago de Chile. La empresa para la que se elabora esta base de exportación es la denominada Deshidratadora de Fruta Veracruzana, ubicada en el municipio de Emiliano Zapata, en la localidad de La tinaja.

Este trabajo tiene como objetivo apoyar a la empresa en su posicionamiento internacional, así como su permanencia en el nacional, se realizó una investigación detallada para llevar a cabo la exportación de fruta deshidratada con marca Frutysol, que consiste en un coctel de frutas deshidratadas, con presentación individual, envase de aluminio plastificado con polipropileno y de contenido neto 50 gramos. Las frutas que componen dicho coctel son la fresa, el coco, la piña, la manzana, el mango, la papaya, el kiwi y el plátano.

La empresa tiene sus inicios en el año 2003 y tiene como razón social el nombre de Deshidratadora de Fruta Veracruzana S.P.R. de R.L de C.V., que en el año 2015 instaló la planta deshidratadora iniciando producción en septiembre de 2016 y, que a pesar de su reciente creación tiene como objetivo comercializar sus productos a nivel nacional e internacional. Una de las ventajas que tiene esta empresa para colocar su producto en el mercado, es el hecho de ser deshidratadas por medio de paneles solares, que le permite reducir entre el 90 y 80% de agua de al menos 1 tonelada de fruta, misma que es la capacidad del horno de la Deshidratadora que se calienta por medio de 24 paneles. Sumado a ello, cuentan con conocimiento del mercado local, ya que comercializan su producto dentro de la Ciudad de Xalapa, Veracruz aproximadamente desde hace 8 años.

Para determinar el mercado meta, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

1. Se analizó la balanza comercial de la fracción arancelaria 0813.50.01 correspondiente a Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara, encontrando que, por un lado, la República de Chile realizó una importación proveniente de México de 125 toneladas en el periodo Enero-Diciembre del 2016. Esta cifra representa el mayor volumen de exportación por parte de México en esa fracción arancelaria con respecto al total de 2015, las cuales fueron de 3 toneladas.

Este aumento hace a Chile atractivo como mercado meta de las frutas deshidratadas.

2. Se observó la tendencia de consumo de fruta deshidratada en el mercado chileno, principalmente en el área Metropolitana en la que se encuentra Santiago de Chile, descubriendose que el consumo de este tipo de alimentos asciende a 4,4 USD per cápita.

En relación al producto a exportar, Frutysol es elaborado de manera artesanal desde la selección de las frutas hasta su empaque, se caracteriza por su alto contenido nutricional y por ser libre de grasas. Es un producto saludable y natural puesto que se conforma de frutas deshidratadas sin conservadores, edulcorantes artificiales ni azúcares añadidas, por lo tanto, es un producto que puede ser consumido directamente como snack, o bien, ser empleado en repostería.

Por la naturaleza de Frutysol el mercado meta al que se dirige son las empresas importadoras y comercializadoras de productos alimenticios con distribución en Santiago de Chile, para que, de esta manera, el producto llegue a los consumidores finales.

Para la importación al territorio chileno será necesario contar con el certificado de origen, factura comercial, conocimiento de embarque, certificado fitosanitario, entre otros.

Por otro lado, en México la fracción arancelaria correspondiente a Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos es la 0813.50.01 y en Chile, la 0813.50.00 de acuerdo a la Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). El gravamen correspondiente a esta fracción es del 6%, aplicando el trato de nación más favorecida, ya que dicha fracción no fue contemplada para las preferencias arancelarias que ofrece el Trata de Libre Comercio entre México y Chile, por lo que se le aplicarán desgravaciones con base en los acuerdos de la Alianza del Pacífico (del que ambos países son miembros) hasta llegar a 0% en el año 2020.

Con respecto a la logística del proyecto, el medio de transporte que se empleará será multimodal, ya que se hará el envío desde la fábrica por vía terrestre con dirección a Manzanillo, Colima y por vía marítima partiendo del Puerto de Manzanillo hacia el Puerto

de Valparaíso y el INCOTERM en el que se planea la compraventa es a través del Costo y Flete (CFR).

En cuanto a los aspectos financieros de la empresa, se realizó la proyección a 5 años de los estados financieros que incluyen los ingresos y egresos tomando en cuenta las ventas e ingresos a obtener por la exportación. La Tasa Interna de Retorno (TIR), resultó de 33% siendo esto la suma de los ingresos por ventas proyectados, superando el 25% de la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA) por la empresa. Con respecto al Valor Actual Neto (VAN) el resultado fue de \$166,677 MXN que representa el valor total de este proyecto ya descontada la TREMA y la inversión. La empresa estaría recuperando la inversión para la exportación durante el 5º año.

## **CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

## **2.1. Antecedentes de la empresa**

La creación de la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana surge por iniciativa del Ing. Carlos Rogelio Méndez Presa, dueño de la misma. El objetivo original de la empresa era producir mermelada de manzana debido a que la región de Altotonga, de donde es originario el Ing. Carlos, es una zona de alta producción de manzana, posteriormente la idea de la mermelada quedaría descartada al darse cuenta de que dicho sector del mercado es muy competitivo y que el producto sería difícil de introducir por la presencia de diversos productos de este tipo y por los precios bajos de los principales competidores.

Posteriormente, durante un viaje realizado a Europa en el año 2003, el Ingeniero Carlos notaría que la fruta deshidratada era un producto demandado en aquel continente, por lo cual decidiría emprender en el negocio del deshidratado de frutas. En su regreso a México construiría un prototipo rústico de deshidratador de frutas hecho de madera y un captador solar de plástico, así comenzaría a realizar sus primeras producciones y pruebas. A este prototipo posteriormente incorporaría una parrilla a gas para mantener la temperatura y lograr resultados mejorados respecto del deshidratador inicial, en el cual aproximadamente tardaba 72 horas para deshidratar manzana, con este implemento optimizaría el proceso de deshidratación, al reducir aproximadamente 24 horas en el proceso.

Para complementar su técnica de deshidratación de frutos, se llevó a cabo la compra de los planos de un deshidratador solar que podía deshidratar una cantidad mayor de fruta sin la necesidad de la parrilla a gas y utilizando únicamente energía solar, lo cual resulta de gran importancia para él debido a su interés en conservar y hacer conciencia acerca del cuidado del medio ambiente.

Posteriormente en el año 2004, el ingeniero Carlos registra la marca Frutysol para su línea de productos, lo que permitió realizar las primeras producciones para comercializar en el mercado local a una pequeña escala, este hecho contribuyó a percibir una demanda de su producto en tiendas de conveniencia.

Por causas personales la empresa detuvo su producción, siendo hasta el año 2015 en el que se retoma el proyecto de Frutysol, ya que surgió la oportunidad de crear una planta deshidratadora de frutas con energía solar a través de los apoyos que otorgaba en ese entonces la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), concursando para obtener el recurso mediante el concepto de Innovación Tecnología en un proyecto que el ingeniero Carlos llamó “Módulo Solar de Deshidratado de Fruta”, dicho recurso le fue otorgado a la empresa en el año 2015. Es así como el Ingeniero comenzó la instalación de la planta deshidratadora de frutas, la cual inició sus primeros procesos productivos en el mes de septiembre de 2016.

Dentro de los aspectos más importantes en la instalación de la planta, destaca la instalación de un horno principal con el que elabora gran parte de la producción, éste tiene la capacidad para deshidratar 1500 kilogramos entre 24 y 48 horas y trabaja con 24 paneles solares y un calentador auxiliar de gas cuando es necesario mantener la temperatura, sobre todo en las noches. De esta forma es que se logró concretar el proyecto de Frutysol el cual comenzó aproximadamente hace 12 años y se ha logrado con esfuerzo y dedicación dando como resultado la creación de esta planta deshidratadora.

Actualmente, la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana se dedica a la deshidratación de productos agrícolas, siendo las frutas la materia prima principal. Se trata de una empresa cuya filosofía se basa en la calidad de sus productos, los procesos naturales y el cuidado de medio ambiente. Frutysol es el principal producto de la empresa, el cual consta de un coctel de 8 frutas cuidadosamente seleccionadas y deshidratadas sin conservadores o edulcorantes. Para la elaboración de este producto se lleva a cabo un proceso de producción artesanal que se apoya en la deshidratación con hornos que utilizan energía solar captada mediante paneles solares, dando como resultado un producto 100% natural.

## **2.2. Aspectos Jurídicos**

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana se constituyó en el año 2016 como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.P.R de R.L de C.V.), con razón social: “Deshidratadora de Fruta Veracruzana”; y Registro Federal del Contribuyente: DFV1510133E0, cuyo representante legal es el Ing. Carlos Rogelio Méndez Presa. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas deshidratados.

## **2.3. Misión, visión y valores de la empresa**

Cabe destacar que la misión y visión fueron realizadas como una propuesta, puesto que la empresa, al ser de reciente creación no contaba con éstas, del mismo modo, fueron realizadas con base en los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.

A continuación, se describirá la misión y la visión de la empresa propuestas:

Misión:

“Somos una empresa dedicada a la deshidratación de productos agrícolas mediante el uso de energía solar en sus procesos de producción, mostrando un alto compromiso y responsabilidad con el cuidado del medio ambiente.”

Visión:

“Ser una empresa deshidratadora de productos agrícolas reconocida por la implementación de procesos artesanales e innovadores, que se basa en la energía solar proporcionando una opción diferente en el mercado nacional e internacional”

Valores:

- Respeto al medio ambiente promoviendo el uso de energías limpias en nuestros procesos.

- Responsabilidad en la elaboración de un producto saludable.
- Compromiso con la sociedad al brindarles un alimento saludable libre de endulzantes y conservadores artificiales.
- Honestidad en la selección de la mejor fruta para la elaboración de nuestro producto.
- Ética profesional.

## 2.4. Análisis FODA

El siguiente análisis FODA se realizó con base en la información proporcionada por la empresa y la descripción de sus objetivos, misión y visión.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1 Los procesos de elaboración del producto son sustentables y responsables con el cuidado del Medio Ambiente</li> <li>• F2 Larga vida del producto (tarda en perecer)</li> <li>• F3 Los procesos de lavado, cortado, acomodo en charolas e introducción al horno son de forma manual</li> <li>• F4 El proceso de producción (la deshidratación) se puede aplicar para otros productos agrícolas</li> <li>• F5 El precio del producto en relación a la competencia (se tiene un precio más bajo en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O1 Interés en la población por consumir productos naturales y saludables (el producto no contiene conservadores ni endulzantes artificiales)</li> <li>• O2 Demanda de fruta deshidratada en el extranjero, principalmente en Chile, Argentina, Norteamérica y Norte de Europa.</li> <li>• O3 Aumento del comercio electrónico</li> </ul>

comparación con el ofrecido por la competencia)	
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D1 Es una empresa que apenas incursiona en el mercado</li> <li>• D2 Gran parte de los procesos de producción no están industrializados</li> <li>• D3 Falta de experiencia en el mercado por parte de la empresa</li> <li>• D4 Falta de capacitación en todos los puestos de la organización</li> <li>• D5 Existencia de un solo empaque y presentación de su único producto.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A1 Existen otras empresas que venden productos sustitutos al nuestro al por mayor (a granel)</li> <li>• A2 Escasez de fruta debido a que la mayoría de los proveedores cosechan por temporada.</li> <li>• A3 Incremento en la demanda del mercado la cual no puedan abastecer (por nuestra baja capacidad de producción)</li> <li>• A4 Incremento de importaciones de otros países al mercado chileno</li> </ul>

Figura 2.1. Análisis FODA. (Elaboración propia)

## 2.5. Equipo de Dirección

La toma de decisiones de la empresa es realizada por el presidente y el gerente general cuyas funciones son las siguientes:

Presidente:

- Planificar los objetivos generales de la empresa

- Toma de decisiones para la resolución de problemas de las áreas funcionales de la empresa
- Asegurar el funcionamiento óptimo de la empresa validando el cumplimiento de los objetivos

Gerente general:

- Tomar decisiones de manera inmediata y rápida en situaciones de incertidumbre.
- Tomar decisiones en ausencia del presidente.
- Supervisar que las áreas de la empresa realicen su trabajo adecuadamente

## **2.6. Estructura organizacional**

La empresa no contaba con un organigrama propio, pero dadas las funciones realizadas por parte del personal se puede decir que la operación se llevaba a cabo con la siguiente estructura organizacional:

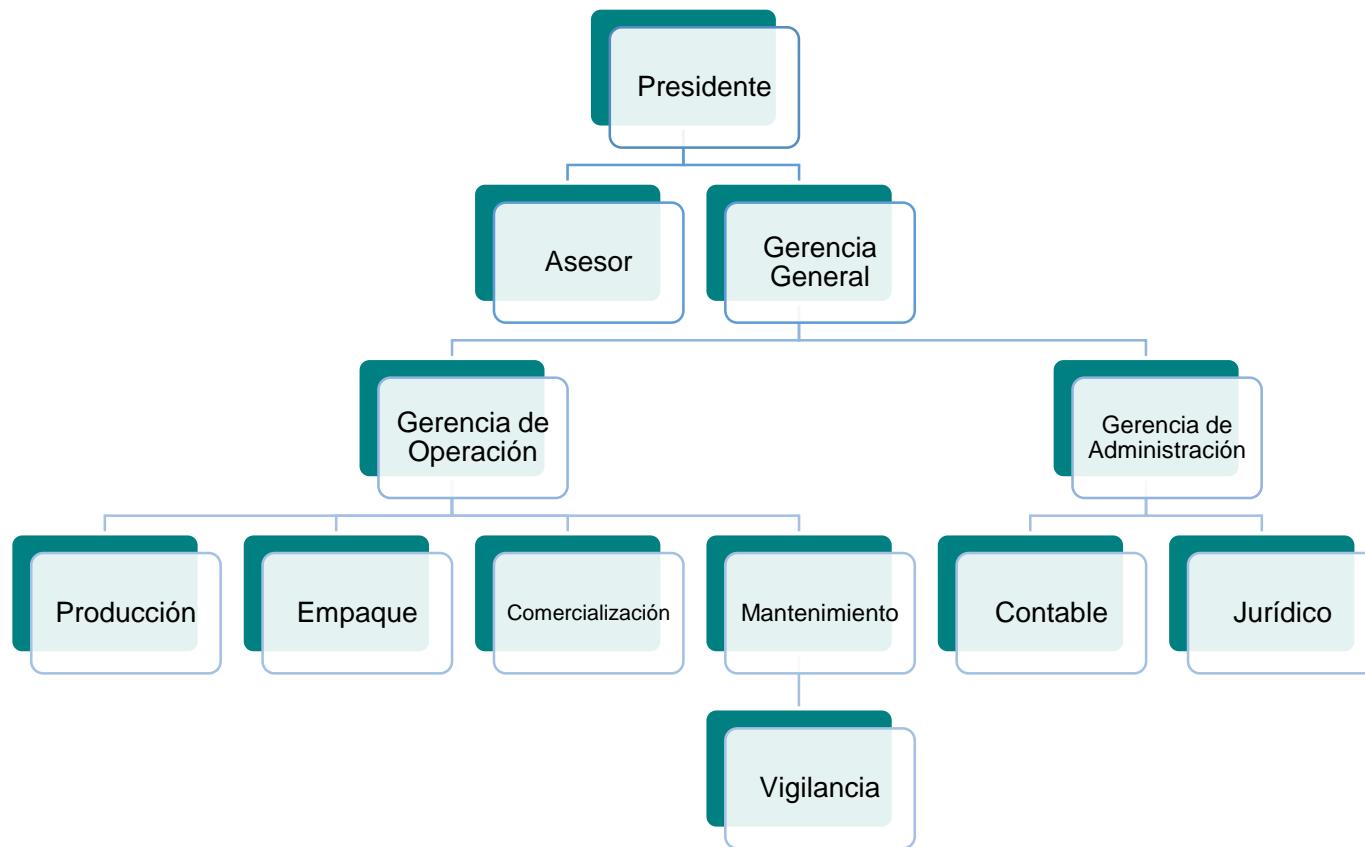


Figura 2.2. Estructura organizacional actual. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Sin embargo, para una mejor identificación de las actividades y de las áreas funcionales, y a partir de la información obtenida por parte de la empresa, se propone la siguiente estructura organizacional:

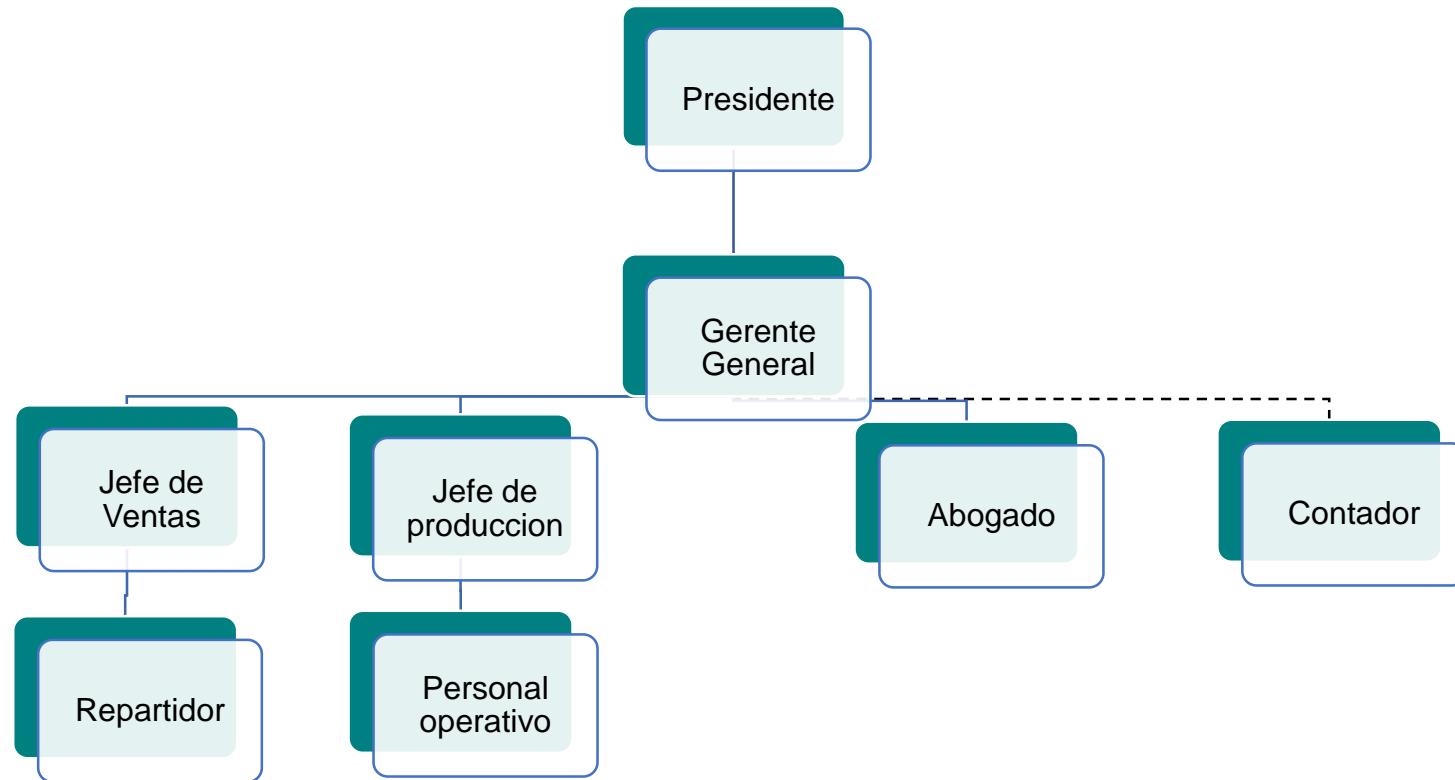


Figura 2.3. Estructura organizacional propuesta. (Elaboración propia)

Cabe mencionar que en este organigrama se propone la creación de los siguientes puestos: vendedor y repartidor, que quedan a cargo del área de comercialización.

La descripción de todos los puestos, incluyendo los propuestos se encuentran en el [anexo 1](#).

## 2.7. Macro y micro localización

### 2.7.1. Macro localización

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana se encuentra ubicada en el Estado de Veracruz, en el municipio de Emiliano Zapata.

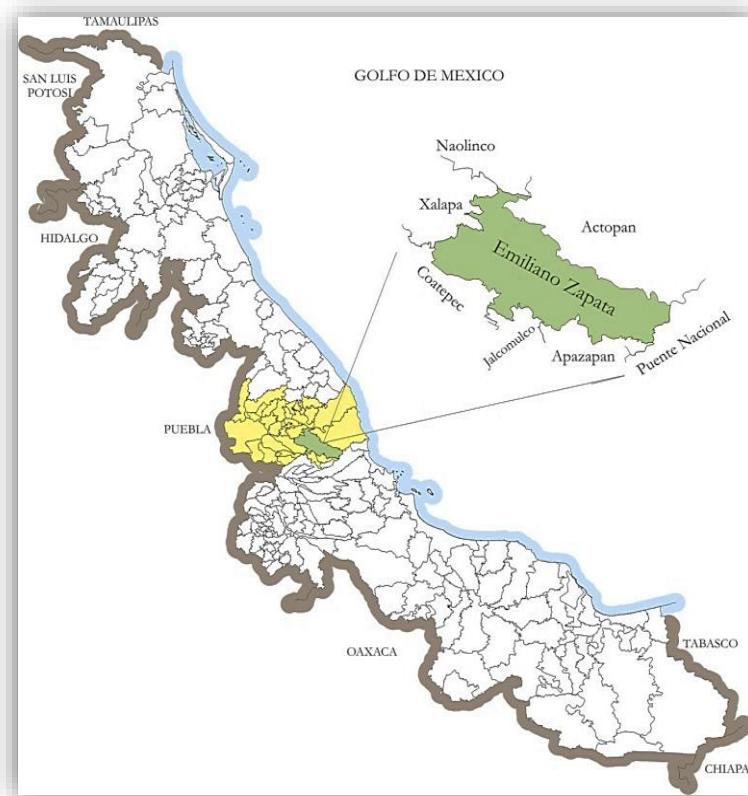


Imagen 2.1. Ubicación del municipio de Emiliano Zapata. (Méjico C. , 2012)

## 2.7.2. Micro localización

La empresa se ubica en la Avenida Principal de la localidad de la Tinaja con domicilio conocido.



Imagen 2.2. Micro localización de la empresa. (INEGI, 2017)

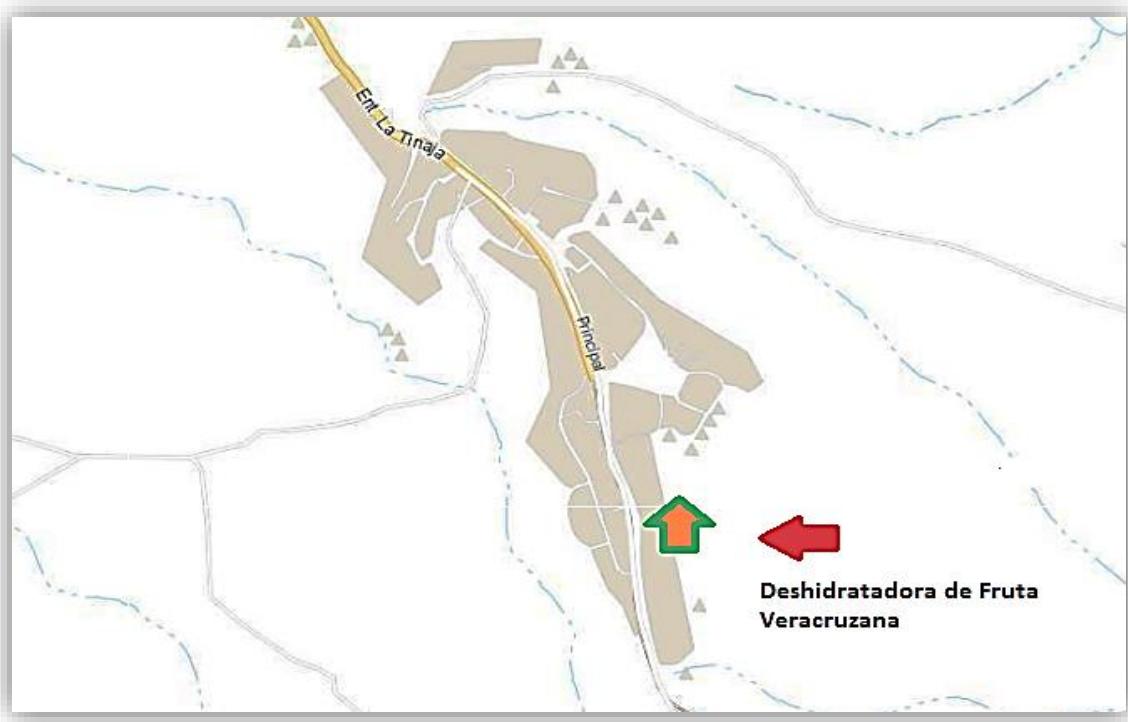


Imagen 2.3. Ubicación de la planta “Deshidratadora de Fruta Veracruzana” en la localidad de La Tinaja. (INEGI, 2017)

## 2.8. Planes futuros

Como consecuencia de la reciente creación de la empresa, entre los principales objetivos que tiene para realizar a corto plazo se encuentran:

- En cuanto a la comercialización de Frutysol (su producto principal), aumentar su lista de clientes a 200 establecimientos comerciales.
- Mejorar sus técnicas y optimizar sus procesos de producción, así como mejorar sus instalaciones, con la finalidad de buscar una certificación internacional para este proceso.
- Incrementar la competitividad de la empresa mediante la ocupación de personal en puestos necesarios para implementar estrategias que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

A largo plazo y aprovechando la flexibilidad de sus hornos, la empresa pretende diversificar su producción, deshidratando vegetales, entre ellos el chile habanero en polvo y espárragos, con los cuales ya ha iniciado su fase de pruebas de producción.

## **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

### **3.1. Características del producto**

La fruta deshidratada, también conocida como fruta seca o desecada, se obtiene a partir de un proceso de conservación en el que se reduce su contenido de agua, esto evita que proliferen microorganismos en la fruta que puedan descomponerla.

El producto Frutysol, realizado por la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana, consiste en un coctel de frutas, entre las que se encuentran la fresa, el coco, la piña, la manzana, el mango, la papaya, el kiwi y el plátano. Las frutas que componen dicho coctel son seleccionadas manualmente y deshidratadas cuidadosamente mediante un proceso libre de conservadores y edulcorantes, por lo que es amigable con el ambiente. Durante el proceso de deshidratación las frutas pierde aproximadamente entre un 80% y 90% del agua que contienen. El producto se empaca en bolsas de aluminio plastificado con polipropileno de 50 gramos.

#### **3.1.1. Propiedades de las frutas**

Las frutas son una fuente rica de energía, vitaminas y fibra, esto facilita el funcionamiento del sistema digestivo y disminuye los niveles de colesterol malo en la sangre. En general, las frutas tienen antioxidantes que previenen el envejecimiento de las células, además cuentan con propiedades diuréticas que ayudan al cuerpo a eliminar toxinas mediante la orina.

Debido a la variedad de frutas que Frutysol contiene se puede obtener una nutrición completa. Entre las propiedades de las frutas deshidratadas del coctel Frutysol, encontramos las mostradas en la Tabla 3.1.

<b>Fruta</b>	<b>Propiedades</b>
Mango	Calcio, Fósforo, Hierro, Magnesio, Potasio, Sodio, Yodo, Zinc y Vitaminas A, B1, B2, B3, B5, B6, B9, C, E y K. (día, 2016)

Papaya	Beta-caroteno y Vitaminas C y E. (Merlo, 2016)
Coco	Fibra, Fósforo, Magnesio, y Vitamina E. (Pérez, Propiedades del coco, 2016)
Fresa	Ácido salicílico, Cobre, Grasas Omega 9, Magnesio, y Vitamina C (Martínez, 2016)
Kiwi	Ácido fólico y Vitaminas B, E (Vida Natural, 2013)
Manzana	Ácido Málico. (Pérez, Manzanas: beneficios y propiedades más importantes, 2016)
Plátano	Ácido fólico, Potasio y Vitaminas C y B6 (Valera & Cruz Trujillo, 2013)
Piña	Potasio, Magnesio, Yodo, Cobre, Manganeso y Vitaminas: C, B1, B6, B9 y E (Rodríguez, 2016)

Tabla 3.1. Propiedades de las frutas del producto Frutysol. (Elaboración propia)

Como se enunció anteriormente, las frutas que contiene el Frutysol atraviesan por un proceso de deshidratado a través de una maquinaria que funciona con energía solar. El grado de deshidratación de las frutas se muestra en la Tabla 3.2.

Fruta	Porcentaje de reducción de agua (Deshidratado)
Coco	97%
Papaya	92%
Fresa	90%
Piña	73%
Plátano	82%
Manzana	78%

Mango	85%
Kiwi	90%

Tabla 3.2. Porcentaje de deshidratación de cada fruta del producto Frutysol. (Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa)

Además de estas propiedades individuales, una de las ventajas de consumir frutas deshidratadas en conjunto es que el azúcar que estas contienen, llamado fructuosa, es completamente natural puesto que es apto para diabéticos ya que eleva lentamente la glucosa en la sangre y se digiere fácilmente. Frutysol es un alimento adecuado para consumirse entre comidas ya que provoca una sensación de saciedad, ayuda a recuperar energía después de realizar esfuerzos intensos, es, además, un producto que puede consumirse a cualquier edad y que forma parte de una alimentación balanceada, puesto que satisface la necesidad diaria de frutas.

La empresa, a través de su marca Frutysol ofrece un producto de calidad que se caracteriza por su alto contenido nutricional y libre de grasas, es un producto saludable y natural puesto que sus componentes son solamente frutas secas y se encuentran libres de conservadores, saborizantes artificiales y azúcares añadidos.

### 3.1.2. Usos

Son muchos los usos que se le puede dar a Frutysol en la alimentación, principalmente en las dietas nutricionales y balanceadas por su bajo contenido calórico, se puede consumir solo como colación, como ingrediente principal en los batidos nutritivos o como ingrediente extra para acompañar el yogurt, el cereal y las ensaladas. También se le puede dar un buen uso en la gastronomía, como un producto gourmet sobre todo en México que representa una de las gastronomías más ricas en variedad, se puede utilizar como ingrediente en platillos típicos como el mole, tamales, los chiles en nogada, guisos con carne, pollo o pescado, entre otros, al igual que en las temporadas navideñas en las que es típica la preparación de platillos agridulces acompañados de ensaladas. Otro de los usos que Frutysol tiene es la repostería puesto que, al ser un alimento naturalmente dulce, evita añadir

azúcar a los postres, tales como los pasteles, las ensaladas dulces, los helados, entre otros.

### 3.1.3. Ventajas del producto

Entre las principales ventajas del producto de la marca Frutysol encontramos:

- Las frutas no pierden sus propiedades, sabor ni azúcares ya que sólo se reduce el agua que contiene la fruta.
- La duración, puesto que bajo condiciones adecuadas de empaque y temperatura se pueden conservar desde 6 meses hasta por un año aproximadamente.
- Es de fácil transporte, ya que al ser una fruta poco vulnerable a sufrir daños (como magulladuras o manchas en la cáscara), resulta ser de fácil manejo, lo cual facilita también la exportación.
- Almacenamiento, las frutas deshidratadas facilitan su almacenamiento puesto que el espacio que ocupan es menor y no es necesario conservar grandes cantidades en rejillas o cajas como las frutas frescas.
- Evita problemas de temporada ya que se pueden deshidratar las frutas que no puedan estar en temporada y juntarlas con las frutas propias de la temporada, esto debido a su tiempo de duración.

## 3.2. Proceso de producción

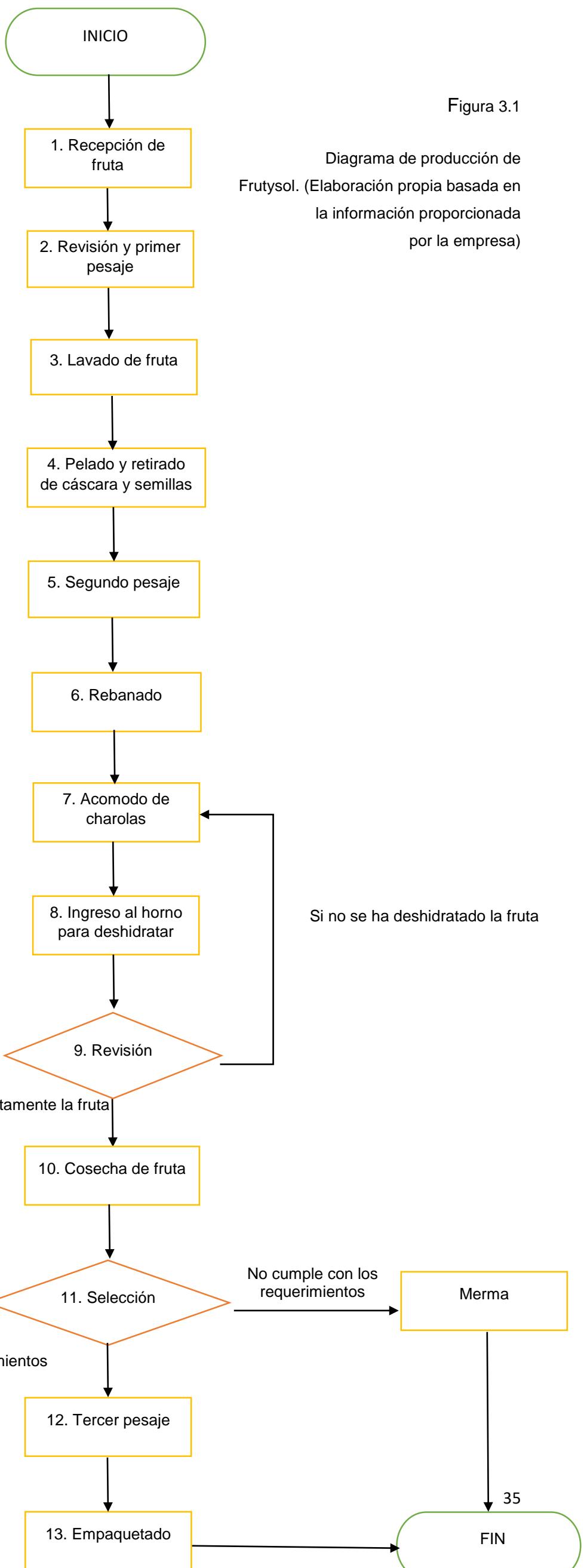
El proceso de deshidratación que realiza la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana para el producto Frutysol, parte de un proceso artesanal de preparado manual del producto para su posterior deshidratación en un horno que funciona mediante la captación de energía solar a través de paneles expuestos en las afueras de la planta. El proceso de lavado, pelado, cortado, acomodo de charolas e introducción en el horno se realiza de forma manual sin añadir conservadores y edulcorantes a las frutas hasta que es introducido al horno deshidratador.

El proceso productivo de Frutysol consta de 13 pasos, dichos pasos se muestran en la Tabla 3.3., misma que se realizó con una producción de 1500 kilos de fruta fresca como parámetro. Así mismo, en la Figura 3.1, se describe de manera gráfica en un diagrama el proceso de producción del producto.

Paso	Descripción	Duración
1. Recepción de la fruta	En este paso, se reciben las frutas por parte de los proveedores y se almacena en la bodega.	2 horas
2. Revisión y primer pesaje de la fruta.	Se revisa la fruta de forma superficial y se realiza el pesaje para verificar que coincida el pedido realizado con el peso real de la fruta.	2 horas
3. Lavado de la fruta	Se lleva a cabo el lavado de manera detenida para evitar que la fruta quede contaminada. Este proceso se realiza en tinas de metal acondicionadas con llaves de agua y con capacidad para recibir grandes cantidades de fruta.	2 horas
4. Pelar y retirar semillas.	Se pelan las frutas y se retiran las semillas.	2 horas
5. Segundo pesaje	Se pesa por segunda vez la fruta para comparar su peso inicial y su peso después de retirar las cascaras y semillas.	2 horas
6. Rebanar	Se rebana cada fruta específicamente dependiendo de su tamaño para posteriormente llevarla a las charolas.	2 horas
7. Acomodo en charolas	En este paso se colocan las rebanadas de cada fruta en las charolas para ser introducida en el horno	2 horas
8. Deshidratado	Posteriormente se llevan las charolas al horno precalentado para poder llevar a cabo la deshidratación, proceso que dura 36 horas aproximadamente.	48 horas

9. Revisión y cosecha de la fruta	Se revisa la fruta para saber su índice de deshidratación y la que ya está deshidratada se selecciona para enfriarla, a esto se le llama cosecha.	2 horas
10. Reposo para enfriar la fruta	Se extraen las charolas del horno y se colocan en otra bodega para que reposen y se enfríen.	2 horas
11. Selección	Aquí se selecciona la fruta que se empaquetará, esto depende de su apariencia y su tamaño. La fruta que son cumple con los requisitos se considera merma.	2 horas
12. Tercer pesaje	En este paso, se pesa la fruta por tercera ocasión para comparar su peso sin semillas y cáscaras y después de la deshidratación para conocer qué cantidades de cada fruta se empaquetarán.	2 horas
13. Empaque	Por último, se lleva a cabo el empaquetado de la fruta y se sella la bolsa evitando que se contamine y se deja en la bodega para ser comercializada posteriormente.	2 horas

Tabla 3.3. Proceso productivo de Frutysol. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)



### 3.3. Envase y embalaje

#### 3.3.1. Envase

Para conservar la fruta deshidratada en excelente estado, es necesario que ésta no se vea afectada por otros factores, ya que, para que esto suceda, no debe de estar en contacto con los rayos solares ni con cualquier otro tipo de luz. Por ello, la empresa diseñó una bolsa de aluminio plastificado con polipropileno que tiene como capacidad 50 gramos, la única presentación del producto hasta el momento.



Imagen 3.1. Envase de Frutysol. (Imagen proporcionada por la empresa)

Si bien, Frutysol cuenta con un envase actual, se deben considerar algunas adecuaciones:

En primer lugar, las frutas que contiene Frutysol puede variar, ya que en su envase se menciona los siguientes ingredientes: coco, fresa, mango, manzana, kiwi, papaya, piña y plátano, aunque en ocasiones, la variedad de fruta es distinta, siendo esto una desventaja para su comercialización en México y para la internacionalización en territorio extranjero. Para ello, se propone una etiqueta con la leyenda “este producto puede contener: coco, fresa, mango, manzana, kiwi, papaya, piña o plátano”

dependiendo la temporada” o “este producto contiene fruta de acuerdo a la temporada”, para de este modo evitar problemas legales que pueden producirse por no cumplir con lo que se menciona.

En segundo lugar, tamaño del envase se encuentra en la medida promedio de los envases de la competencia, aunque, el contenido es generalmente menor en los envases de este tamaño, conteniendo entre 10 – 25 gramos. En este aspecto, Frutysol cuenta con 50 gramos en un envase que es demasiado reducido para la cantidad de producto que contiene. En este caso, la propuesta de mejora es crear un empaque de acuerdo a la cantidad de producto y que en este mismo se especifique al consumidor que cada producto contiene aproximadamente medio kilogramo de fruta fresca, por lo cual una manera de dar a conocer este atributo es que el envase lleve la leyenda: “Medio kg de fruta en una bolsa”, a fin de resaltar la cantidad de fruta empleada para su elaboración, así mismo, para que el consumidor conozca que la fruta pierde aproximadamente un 90% de agua en el proceso de deshidratación y así lograr que perciba que es una cantidad generosa la que está adquiriendo.

En tercer lugar, el envase tiene gran cantidad de colores, que por la calidad de impresión tiene un aspecto poco atractivo para los clientes, para ello se propone el diseño de un envase que se adecue al mercado chileno con colores más acordes al consumidor y que resalte ante la competencia.

A continuación se muestra un ejemplo de las modificaciones que pueden realizarse al envase, con base en las tendencias de compra en chile del estudio Los chilenos y la alimentación (GFK Adimark, 2015):



Imagen 3.2. Ejemplo de modificaciones del envase de Frutysol. (Elaboración propia)

Como se puede observar, la propuesta de envase es de un mayor tamaño, lo cual facilita su consumo, contiene colores más elegantes y destacan elementos del producto. Las medidas propuestas para el envase son 3 cm más ancha y 1.5 cm más larga que el envase actual. Cabe mencionar que la información nutrimental se ubicaría en la parte trasera del envase.

Si bien, es solo una referencia de cómo puede verse el envase modificado, ya que el fondo puede ser blanco para resaltar la(s) imagen(es) de la(s) frutas(s).

### 3.3.2. Embalaje

Para proteger estos envases se considera un almacenamiento en cajas de cartón para su posterior transporte. El embalaje a emplear en la exportación será en una caja de cartón con doble corrugado, esta caja tendrá capacidad para transportar 480 bolsas de coctel de frutas de 50 gr con un peso aproximado de 25 kg, dentro de la caja se contarán con 3 divisiones. Las medidas del embalaje serán de 80x50x50 cm. A continuación, se muestra una imagen con las medidas del embalaje que se empleará para la exportación:

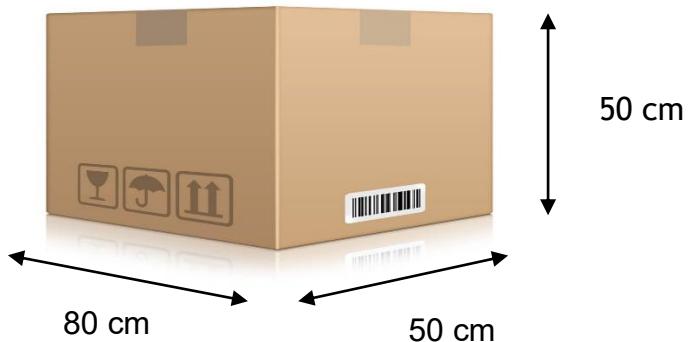
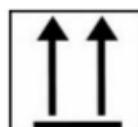


Imagen 3.3. Embalaje propuesto para exportación. (Cartón, 2017)

### 3.3.3. Marcados de embalaje

En la exportación de mercancías, se debe de tomar en cuenta señalamientos que indican como se debe de manejar el producto, llamados marcados de embalaje. Los marcados de embalaje que se emplearán en el presente proyecto de exportación son los siguientes:

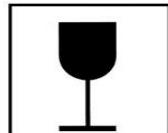


Indica donde se encuentra la tapa o “este lado hacia arriba”.

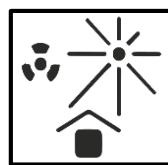


Significa que el producto debe protegerse contra la humedad.

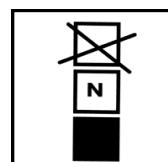
Indica que el producto tiene cierta fragilidad.



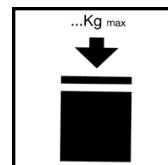
Indica que el producto debe mantenerse protegido del calor y alejado de elementos que produzcan radiación.



Indica que la mercancía tiene un límite de embalajes a apilar.



El límite que tiene la mercancía representa en kilogramos.



Código QR el cual podrá ser escaneado para tener información más detallada sobre el producto y su manejo.



### 3.3.4. Flejado y paletizado

Para acomodar el producto para su exportación se formarán 3 camas de dos cajas cada una, es decir, la cama medirá 80 cm de largo x 100 de ancho, dichas camas se colocarán sobre un pallet de madera de 100 cm. x 100 cm. x 15 cm. Estas cajas se flejarán con cinta plástica para empaque y serán cubiertas con una película plástica.

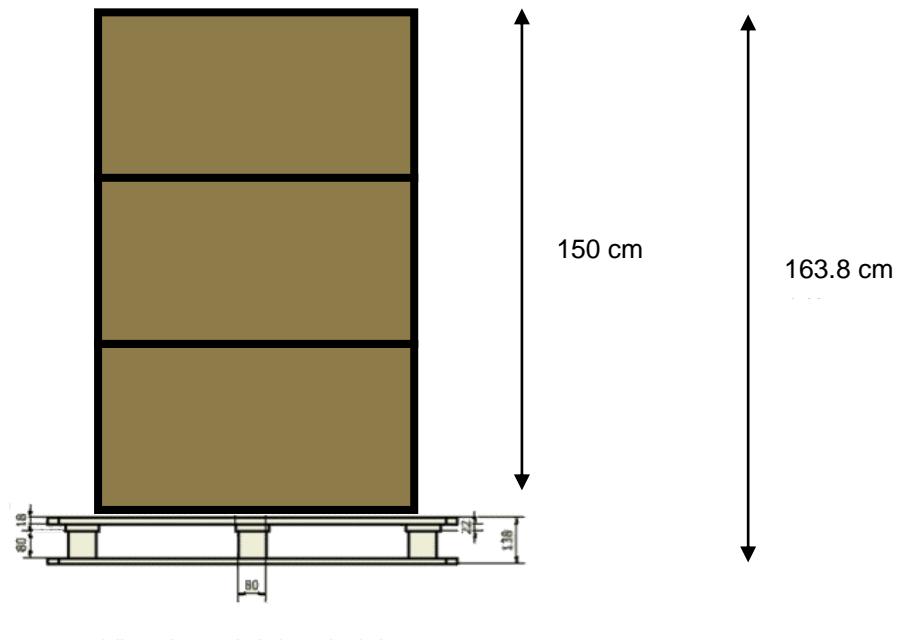
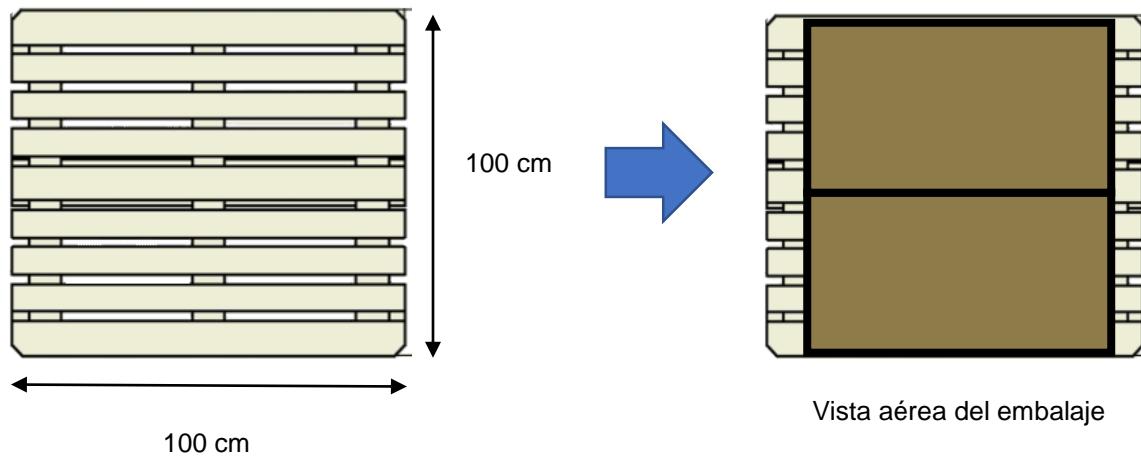


Imagen 3.4. Pallet y palletizado para la exportación. (Elaboración propia)

### 3.3.5. Etiqueta

La información de etiquetado se encuentra impreso sobre el envase antes mencionado en el que se especifica el peso, contenido, información nutrimental, marcado, información del productor (dirección y número de contacto), entre otros. Cabe mencionar que la etiqueta debe contener la información de acuerdo a la Ley 20.606 para el etiquetado, corrigiendo de esta manera los errores de impresión actuales con respecto al aporte nutrimental.

La información nutrimental con las correcciones necesarias se ejemplifica en la Imagen 3.5.

<i>Información Nutricional</i>		
Porción: 1 envase (50g)		
Porciones por envase: 1		
	en 50 Gramos (g)	100 Gramos
Energía Total	200kcal	400kcal
Grasas saturadas	1.7g	3.4g
Otras grasas	0.3g	0.6g
Carbohidratos	20.8g	41.6g
Sodio	6.8g	13.6g
Azúcares Totales	166kcal	332kcal

Imagen 3.5. Tabla nutrimental para exportación. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **4.1. Descripción del sector en México**

La industria alimenticia se encuentra en desarrollo, el consumidor busca cada vez más alimentos saludables que sean prácticos, diversos y funcionales. Algunas de los factores que influyen en la compra de estos productos son: el poder adquisitivo, calidad de vida, padecimiento de sobrepeso u obesidad, la accesibilidad para adquirir los productos, campañas publicitarias, la recomendación de especialistas e incluso el enfoque de prevención de enfermedades por parte del gobierno.

En México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017), existen 108 empresas (registradas) que entre sus productos incluyen los alimentos deshidratados, 48 deshidratan frutas, y solamente 13 de estas exportan, entre ellas destacan: Coco Colima S.A. De C.V. en Colima, Productos procesados de México S.A. De C.V. en Nayarit, Cocanmex S.A. De C.V. en el Estado de México, Proveedora Industrial Ba S.A DE C.V de San Luís Potosí, Bel- Ara en Iztapalapa, entre otras. En el estado de Veracruz se ubica la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana en el municipio de Emiliano Zapata y, una planta de CITROCOP en Juan Rodríguez Clara, cuya matriz se ubica en Sinaloa.

El 18 % de las ventas del sector de conservas alimenticias es destinado a las exportaciones, siendo destinadas en su mayoría al mercado estadounidense de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de las Conservas Alimenticias (CANAINCA).

Como se mencionó anteriormente, las exportaciones realizadas por la industria alimenticia, en su mayoría, son destinadas a Estados Unidos, la fracción arancelaria 08.13.50.00 que incluye a las mezclas de frutos secos y deshidratados es muestra de ello. Otros mercados a donde se dirigen las exportaciones mexicanas son Perú, Panamá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, El Salvador y recientemente, Chile. En la tabla 4.1 se muestran el volumen de exportaciones de México hacia esos países.

EXPORTACIONES	Valor 2016 ene-nov	Volumen 2016 ene-nov	Valor 2015 ene-dic	Volumen 2015 ene-dic	Valor 2014 ene-dic	Volumen 2014 ene-dic	Valor 2013 ene-dic	Volumen 2013 ene-dic	Valor 2012 ene-dic	Volumen 2012 ene-dic	Valor 2011 ene-dic	Volumen 2011 ene-dic
Total	455731	112571	161317	16926	210380	21861	169811	16648	258007	33776	72427	5050
Costa Rica (República de)	0	0	17638	1293	52043	4069	14229	866	0	0	0	0
El Salvador (República de)	0	0	0	0	44167	3926	7090	440	0	0	0	0
Colombia (República de)	0	0	20940	2164	36187	3528	60150	6093	166296	16757	30137	1826
Panama (República de)	0	0	33744	2569	29312	2590	0	0	0	0	0	0
Peru (República del)	0	0	41182	3886	26524	1894	63342	4760	0	0	0	0
Honduras (República de)	736	25	1542	84	10795	4803	8921	627	0	0	0	0
Guatemala (República de)	0	0	5115	1725	4445	371	12768	786	0	0	0	0
Estados Unidos de America	28186	4028	13826	1849	3930	441	3017	3035	49666	14268	10436	1038
Chile(República de )	426382	108448	27148	3313	0	0	0	7	6	3	0	0

Tabla 4.1. Flujo de exportación de México de la Fracción 08135001 en el periodo 2010-2016 (Valor en dólares y volumen en kg). (Secretaría de Economía, 2017)

Estados Unidos además de ser el principal importador de fruta deshidratada de México también es el principal exportador hacia el territorio mexicano, en 2016 se importaron más de 20 toneladas con un valor de 80,663 miles de dólares, seguido de 7 toneladas provenientes de Alemania con un valor de 44,784 miles de dólares.

#### 4.1.1. Competencia en el sector.

La competencia a nivel nacional incluye a marcas como Nature's heart, Terrantia, Productos Rivera, Naturesas, D'ich, Sanifrut, Bel- Ara, entre otras. A nivel local, algunas las marcas nacionales y extranjeras con las que compite directamente Frutysol son: Bel-Ara, Campo vivo, Nature's heart y Rawsbelle, esta fruta deshidratada empaquetada se comercializa en supermercados como Chedrahui y Wal-Mart y en tiendas de conveniencia como OXXO, X24 y Fasti.

En la Tabla 4.2 se observan las marcas a la venta que se han detectado en el mercado regional, en tiendas de conveniencia, de acuerdo al orden de antigüedad

y de mayor a menor popularidad en cuanto a sus ventas. Dos de estas marcas son originarias de Estados Unidos y las otras dos son mexicanas. Las marcas que cuentan con un producto más parecido a Frutysol son:

1. Nature's heart. Marca estadounidense, se dedica principalmente a la producción de frutos secos. Su producto de mango y manzana deshidratada se encuentra en presentaciones de 70 y 100 gramos con un precio de \$0.42 por gramo.
2. Campo vivo. Marca mexicana que se dedica a la producción de vegetales y frutas frescas y deshidratadas, cuenta con manzanas y mangos deshidratados en sus presentaciones de 15 gramos con un precio de \$1.16 MXN por gramo.
3. Bel- Ara. Marca mexicana dedicada a la producción de frutos secos y procesados como confitería, frutas deshidratadas y semillas crudas, entre sus productos destacan su coctel 7 de frutas con presentación de 29 gramos, con un precio de \$1.01 MXN por gramo.

Marca	Producto	Origen	Cantidad	Precio
Nature's heart	Mango y manzana deshidratados pelados sin semillas	E.U.A	70 gramos	\$30.00
Bel- ara	Coctel de frutas deshidratadas peladas sin semillas	México	20 gramos	\$29.50
Campo Vivo	Mango y manzana deshidratados pelados sin semillas	México	15 gramos	\$17.50
Rawsbelle	Betabel, mango y piña deshidratados pelados sin semillas	E.U.A	26 gramos	\$27.00

Tabla 4.2. Cuadro comparativo de la competencia local de Frutysol. (Elaboración propia)

Los productos de estas empresas varían de acuerdo a sus características puesto que algunos de ellos conservan la cáscara y las semillas; el proceso de producción es parecido, pero no emplean el mismo método de deshidratación.

## **4.2. Descripción del país/región**

La República de Chile se encuentra ubicada en el extremo sudoeste de América del Sur, colinda al norte con Perú, al noreste con Bolivia, al este con Argentina y al oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con una extensión territorial correspondiente a 756 102,4 km<sup>2</sup>.

La población de Chile es de 17, 948, 141 de habitantes de acuerdo a los últimos datos publicados en 2015 por el Banco Mundial. Dicha población se reparte entre 15 regiones, 196,197, 54 provincias y 346 comunas en total. Santiago de Chile, la capital es la ciudad con mayor población, siendo conformada por 4, 912, 500 habitantes, además de ser sede de los principales organismos comerciales, culturales y financieros, entre ellos la CEPAL. Santiago se encuentra localizada a 543 metros sobre el nivel del mar en la región central de Chile, se compone de 38 comunas, 27 urbanas y 11 rurales. Otras ciudades importantes de la República chilena son Valparaíso, Temuco, Antofagasta, Concepción, La Serena y Puerto Montt.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, se estima que la población chilena envejezca, esperando que los adultos de 60 años o más, representando un 17.3% de la población que puede alcanzar los 18, 897,000 habitantes.



Imagen 4.1. Mapa de Chile. (Chile C. , 2015)

Las principales exportaciones de Chile de acuerdo al orden de importancia son: cobre refinado, mineral de cobre, sulfato pasta química de madera, cobre sin procesar y filetes de pescado, siendo los principales destinos: China, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Brasil.

En cuanto a otros sectores, Chile es el primer exportador a nivel mundial de uva de mesa fresca, cerezas, arándanos, manzanas deshidratadas y filetes congelados de salmón; el segundo exportador de ciruelas pasas, nueces peladas y avellanas con cáscara; el tercer exportador de pasas y frambuesas congeladas; y el quinto exportador de vino. La economía chilena se basa en las exportaciones y los esfuerzos del gobierno se enfocan en la promoción de las mismas. Es un país atractivo para la IED, justo detrás de Brasil y México principalmente por la estabilidad política y macroeconómica.

Las principales importaciones de acuerdo a su relevancia son petróleo refinado, coches, petróleo crudo, camiones de reparto y equipos de radiodifusión. Los principales países origen de sus importaciones son China, Estados Unidos, Brasil, Alemania y Argentina.

## **4.3. Descripción del sector en el país de destino**

El consumo de fruta deshidratada deriva del aumento considerable en el cuidado de la salud por parte de la población chilena, así como de la promoción para el manejo del peso y el consumo de productos deshidratados por parte de instituciones como la Universidad de Valparaíso, la Universidad de Santiago de Chile, el Instituto Forestal y el Ministerio de Salud. Aunado a esto, “*la población de Chile es la segunda a nivel mundial que más gasta en frutas deshidratadas, con un gasto per cápita que alcanza los 4,4 USD. A nivel local, en 2013, entre los frutos más vendidos están las nueces y ciruelas, con valores entre 250 y de 200 mdd, respectivamente. Seguido por las pasas, almendras y avellanas. A ello se han sumado en los últimos años, deshidratados de berries, frutos tropicales, manzanas, que han ido ampliando el mercado, pese a que aún no representan cifras destacadas en el consumo*” (Rodríguez, Mercado de Frutos Secos y Deshidratados se Duplicó en Cinco Años, 2013). El consumo de la población chile refleja la tendencia a nivel mundial por el consumo saludable.

En el mercado *retail*, las cifras de ventas muestran al control de peso como una de las dos categorías más importantes para el consumidor chileno. Los alimentos y bebidas que aportan beneficios a la salud digestiva de los consumidores, es la tercera subcategoría que se destaca, entre los cuales podemos encontrar productos fortificados con probióticos, prebióticos y/o con alto contenido de fibra. Durante 2012, el mercado de productos deshidratados representó 4 % del total (FUNDACION CHILE, 2013).

## **4.4. Consideraciones políticas y legales**

### **4.4.1. Economía y gobierno en Chile**

La República de Chile es una democracia parlamentaria que cuenta con un poder ejecutivo, un legislativo y un judicial. El primero es elegido por elecciones presidenciales celebradas cada 4 años sin posibilidad de reelección; el segundo, es

representado por el Congreso Nacional que a su vez se divide en un Senado y una Cámara de Diputados; el último es independiente y es representado por la Corte Suprema. Actualmente el poder ejecutivo está a cargo de Michelle Bachelet.

El órgano encargado de la implementación de las políticas económicas es el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. El Ministerio se conforma de la siguiente manera, como se puede observar en la Figura 4.1.

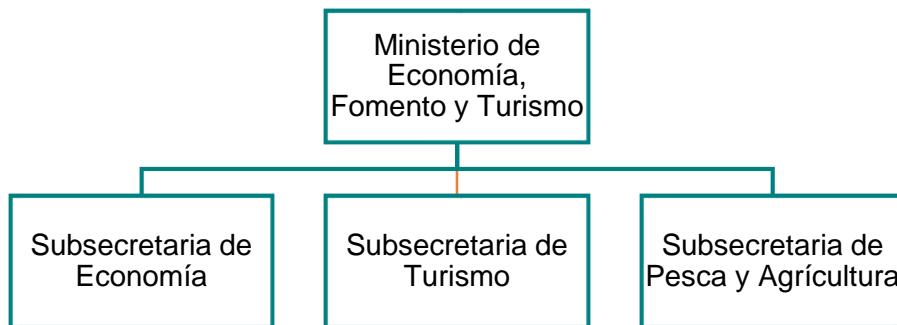


Figura 4.1. Organigrama general del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (Elaboración propia)

Así mismo, según la página oficial del gobierno chileno describe que existen otros organismos dependientes del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, entre ellos destacan los siguientes:

- Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA)
- Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
- Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)
- Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- Fiscalía Nacional Económica (FNE)
- Iniciativa Científica Milenio (ICM)
- Sistema de Empresas Públicos (SEP)

- Tribunal de Propiedad Industrial (TDPI)

En cuanto al ministerio encargado de la expedición de certificados fitosanitarios el encargado es el Ministerio de Agricultura y de los certificados sanitarios es el Ministerio de Salud. Con base en la Resolución N° 3.589 del 2012 existen 4 categorías que requieren certificación fitosanitaria: los productos susceptibles de ser infestados por plagas y de consumo directo en ambos casos sean o no procesados. En caso de no estar dentro de las 4 categorías los productos pueden omitir la presentación del Certificado de Destinación Aduanera (CDA), mismo que es regulado por la Ley 18.164.

La legislación de Chile que se aplica a la subpartida 0813.50 correspondiente a “Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de otros frutos de cáscara de este Capítulo” del Sistema Armonizado, se encuentra en la Tabla 4.3.

Ley	Exigencia	Nota sobre el producto
Decreto No. 36 de 13/IV/2006. Reglamento de la Ley No. 20089. (ALADI code: S004003)	Certificado de conformidad emitido por un organismo regulador del país importador o exportador.	Productos orgánicos agrícolas
Ley No. 20089 de 21/XII/05. (ALADI code: S004002)	Certificado de conformidad emitido por un organismo regulador del país importador o exportador.	Productos orgánicos agrícolas
Resolución No. 3815 de 22/XII/03. Servicio Agrícola y Ganadero, SAG. Modificada por Resolución No. 2781 de	Inspección del productor en el momento de la importación.	Vegetales, organismos y materiales capaces de dispersar plagas, mercancías peligrosas para los vegetales

23 de junio de 2006. (ALADI code: S003209)		
Decreto No. 297 de 3/VI/92. Modificado por Decreto 682 de 19/XI/93. (ALADI code: S000845)	Medidas para la impresión de envases, etiquetas e información que se debe proporcionar al consumidor.	Productos alimenticios envasados destinados al consumo humano
Decreto No. 156 de 22/10/98. Ministerio de Agricultura. Modificado por Decreto No. 92 exento del 5/7/99, del Ministerio de Agricultura. Decreto No. 714 exento del 29/12/11 de la Dirección Nacional del Servicio Agrícola y Ganadero. Decreto No. 413 exento del 2	Obligación de paso por aduanas para las importaciones.	Animales, productos y subproductos e insumos pecuarios. Vegetales, productos, subproductos e insumos agrícolas.
Decreto Ley No. 3557 del 29/XII/80. Modificado por Ley es Nos 19558 de 17/III/98; Ley No. 19695 de 12/IX/00; Ley No. 20161/07. (ALADI code: S000879)	Requerimiento de certificado de conformidad.  Requisito de inspección.	Vegetales y sus productos.
Resolución No. 3589 exenta de 19/06/12. Ministerio de Agricultura. (ALADI code: S006772)	Requisito de autorización especial para el importador.	Vegetales, productos y subproductos.

	Requerimiento de certificación.	
Ley No. 18164 de 7/IX/82. (ALADI code: S000863)	<p>Requisitos de análisis de muestras.</p> <p>Requisito de inspección.</p> <p>Otras formalidades no especificadas en otra parte</p>	<p>Productos alimenticios. Animales, aves, productos, subproductos y despojos de origen animal.</p> <p>Vegetales y mercancías que tengan el carácter de peligrosas para los vegetales.</p> <p>Fertilizantes.</p> <p>Alcoholes, bebidas alcohólicas y vinagres.</p>
Decreto Supremo No. 977 de 6/VIII/96. Ministerio de Salud. Reglamento Sanitario de Alimentos. Modificado por Decretos Nros 807/97, 855/98, 475/99, 824/99, 897/99, 90/00, 165/00, 238/00, 287/01, 253/02, 79/03, 81/03, 115/03, 37/04, 57/05, 203/05, 68/05, 2	<p>Medidas sobre límite máximo de tolerancia residuos o sustancias no microbiológicas.</p> <p>Requerimiento de etiquetado (inocuidad de los alimentos).</p> <p>Criterios microbiológicos del producto final.</p>	Productos alimenticios, bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas sustancias.

Tabla 4.3. Legislación aplicada a la subpartida 0813.50 las Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara. (International Trade Centre, 2017)

En cuanto al etiquetado del producto, la Ley 20.606 regula la información nutrimental que se proporciona al consumidor y la publicidad que se realiza a los productos. Esta legislación es muy importante para Frutysol puesto que es un producto de consumo.

#### 4.4.2. Tratados y acuerdos de Chile

Chile ha celebrado varios Tratados de Libre Comercio (TLC) desde 1990, con países de Latinoamérica y el resto del mundo. Actualmente, tiene firmados Acuerdos de Libre Comercio con las siguientes regiones y países: Tailandia, Hong Kong, Vietnam, Malasia, Turquía, Australia, Panamá, China, Estados Unidos, Canadá, México, Corea del Sur, Centroamérica, Asociación Europea de Libre Comercio (Islandia, Noruega, Suiza y Lichtenstein), Perú y Colombia. Además, Chile ha llevado a cabo Acuerdos de Asociación Económica como el P4 (junto con Nueva Zelanda, Singapur y Brunei), con la Unión Europea y Japón. Así mismo, el gobierno chileno ha establecido Acuerdos de Complementación Económica de manera directa con Bolivia, Ecuador, Venezuela, Cuba y Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Colombia, Ecuador y Perú). Por medio de esos tratados, Chile posee libre acceso a los principales mercados.

#### 4.4.3. Relación bilateral Chile - México

México fue el segundo país que firmó un acuerdo bilateral con Chile y fue el primero de este tipo que firmó México. La firma de este acuerdo creó el nuevo modelo entre Chile y diferentes países de Latinoamérica, incorporó en un acuerdo regional un sistema de solución de controversias por primera vez y sirvió para liberar más del 95% de productos de arancel.

El ACE N°17 con México que entró en vigor en 1999, este tratado fue el segundo firmado por Chile y se llevó a cabo en Santiago el 17 de abril de 1998. Posteriormente ambos gobiernos deciden profundizar y transformarlo en un Tratado de Libre Comercio, es así como en 2006 se llevó a cabo el Acuerdo De Asociación Estratégica (AAE) entre Chile y México, a fin de complementar el TLC.

*“A quince años de la entrada en vigencia del TLC, el comercio bilateral entre ambos países ha convertido a México en uno de los socios más importantes de Chile a nivel mundial: en el 2012, las exportaciones sumaron US\$1.136 millones, caracterizadas principalmente por los envíos de cobre, maderas de coníferas, y preparaciones compuestas no alcohólicas para la fabricación de bebidas. En cuanto a las importaciones éstas llegaron a los US 2.249 millones, donde predominaron las compras de bienes de consumo, tales como televisores, automóviles y aparatos de telefonía celular; junto con tractores. De esta forma el intercambio comercial entre ambos países pasó de US\$1.338 millones en 1999, cuando se inició el TLC, a US\$3.816 el 2012, con un crecimiento promedio anual de un 9%. Las exportaciones crecieron un 6,2% y las importaciones lo hicieron en un 12%. Es así como en el 2012, México ocupó el doceavo destino de las exportaciones chilenas y el sexto lugar en importaciones, convirtiéndose en el séptimo socio comercial de Chile en el mundo.”* (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2017)

#### **4.5. Consideraciones económicas**

En Chile la moneda oficial es el Peso chileno con una paridad de 669.49 CLP por dólar<sup>1</sup>. El PIB del país es de 241,6 MDD y el consumo per cápita de la población de Chile corresponde a 13460.4 USD al primer trimestre del 2016. El ingreso mínimo mensual para trabajadores mayores de 18 años y menores de 65 años es de: \$264,000. En la Ciudad de Santiago, que es la ciudad destino del producto del presente proyecto, el PIB es de 101,6 MDD y el PIB per cápita 208,5 USD.

En 2014, el Banco Mundial clasificó a Chile como país con ingresos altos al ser ubicado en el lugar 38, con un valor de 0.847 en la lista de países por Índice de Desarrollo Humano (IDH), según datos del 2016.

---

<sup>1</sup> Al 05 de Junio de 2017.

#### 4.5.1. Balanza comercial de Chile

En 2014, las importaciones realizadas por Chile correspondientes a la subpartida 0813.50 denominada: “Mezcla de frutas deshidratadas”, de la Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración (NALADISA), provinieron de Estados Unidos (92%), Tailandia (6.7%) y España (1.3%) (OEC, 2017). Las importaciones originarias de México no figuraron en las estadísticas, aunque, para 2015 se tiene registro de 3 toneladas exportadas con destino a Chile y en 2016 se registraron 125 toneladas –aproximadamente–, una cantidad considerable en comparación de los años anteriores. (Secretaría de Economía, 2017). En la Tabla 4.4. se describen las exportaciones de México a Chile.

Fracción Arancelaria	2015 Ene-Dic (Kg)	2015 Ene-Dic (Valor en USD)	2016 Ene-Dic (Kg)	2016 Ene-Dic (Valor en USD)	2017 Ene-Feb (Kg)	2017 Ene-Feb (Valor en USD)
08135001	3313	27148	125482	493062	136	1668

Tabla 4.4. Exportaciones de México a Chile. (SE, 2017)

En la Tabla 4.5 se observan los datos de las importaciones de Chile de la fracción arancelaria 0813.50.00 en el periodo 2012-2016, durante el último año destacan a Estados Unidos, México, Tailandia y Países Bajos como principales participantes.

Copartícipe	2012	2013	2014	2015	2016
Alemania	1	0	1	1	
Argentina	50	0			
Bolivia		0			
Brasil			0	0	0
Canadá	0				
Colombia	2	3			
China	4			0	0
Taiwán	0				

España	7	10	15	5	3
Estados Unidos	1.365	1.022	1.027	807	302
Filipinas	0				
Francia	1				
Israel		0			
México				26	299
Países Bajos				21	18
Perú					0
Suiza	0				
Tailandia	83	50	102	80	50
Turquía		0			
[No declarados]			20	25	8
<b>TOTALES</b>	<b>1.513</b>	<b>1.085</b>	<b>1.165</b>	<b>965</b>	<b>680</b>

Tabla 4.5. Importaciones por Chile de la Fracción Arancelaria 0813.50.00 durante el periodo 2012-2016. (ALADI, 2016).

Como se puede observar, México tiene una participación destacada en las importaciones chilenas, que corresponde al 24.88 % del total de las importaciones de la fracción arancelaria 08.13.50.00, con un valor de 299,166 miles de dólares. (ALADI, 2016)

En cuanto a las estadísticas de comercio exterior en Chile, estas registran un aumento de 40% en volumen y 35% en valor CIF de importaciones de frutas y hortalizas deshidratados en el 2015. En cuanto a las exportaciones efectuadas por Chile en 2014 de la misma subpartida, Atlas media registró a Estados Unidos (43%), Finlandia (40%), Noruega (7.2%) y Ucrania (2.6%), como los principales destinos con un valor de 1,26 mdd.

#### 4.5.2. Relación económica entre México y Chile

Según datos de 2011, Chile fue el decimosegundo país en cuanto a recepción de exportaciones mexicanas, las cuales sólo representaron 0.59% del total de las mismas. Respecto a las importaciones mexicanas, Chile ocupa el lugar 18 y es la segunda economía latinoamericana en este rubro, incluso supera a Colombia y a Argentina, y se ubica sólo por debajo de Brasil, (OEC, 2017).

### 4.6 Consideraciones culturales y sociales

En la región de Latinoamérica, “la población chilena tienen un gasto per cápita que alcanza los 4.4 USD mensual en snacks saludables, superados por los venezolanos que invierten 8.9 USD per cápita en estos productos, sumando un mercado total de 270 millones de dólares. Los terceros de la región que más gastan en frutos secos y deshidratados son los colombianos, con 4.1 USD, dentro de un mercado total que alcanza los 197 millones de dólares” (Rodríguez, Mercado de Frutos Secos y Deshidratados se Duplicó en Cinco Años, 2013)

En la Tabla 4.6 se muestra la frecuencia de compra y gasto de la población en Santiago.

	Frecuencia de compra (nº de veces en 6 meses)	Gasto por ocasión (\$)
Productos agropecuarios	35	\$4.41
Vinos	4.5	2.27
Carnes	16.9	4.61
Frutas	14.3	1.27
Verduras	18.9	2.8

Tabla 4.6. Frecuencia de compra y gasto. (GFK Adimark, 2015)

#### 4.6.1. Hábitos alimenticios

De acuerdo al estudio "Los chilenos y la alimentación" (GFK Adimark, 2015), el 71% de la población chilena asegura comer de forma saludable y el 48% reconoce tener malos hábitos alimenticios, de los que el 27% no almuerza diariamente y el 49% come rápidamente. Entre los alimentos que se encuentran en la dieta del 48% de chilenos están: productos fritos y grasos, verduras al menos 2 veces por semana y un desequilibrado consumo de carbohidratos y proteínas. A pesar de ello, el 58% de los encuestados considera el almuerzo como la comida más importante del día, destinando 3253 CLP para este fin (4.86 USD).

*"Entre los hábitos importantes destacamos que un 42% evita comer altas grasas saturadas, el que un 40% prioriza la calidad nutricional antes que el precio lo cual nos indica que si se les ofrece un producto de calidad con una baja cantidad de grasas saturadas y que no fomenta una sana alimentación en Chile tenemos un mercado de consumo aproximado de un 40% de la población".*



Imagen 4.2. Alimentación saludable. (GFK Adimark, 2015)

En la Imagen 4.2, las frutas destacan entre lo que consideran como parte de la alimentación saludable en Chile, es el punto número uno, y la fruta deshidratada es parte de este grafico ya que a pesar de estar deshidratada conserva sus nutrientes. En el año 2015 tuvo un crecimiento en lo que se comprende por una alimentación saludable manteniéndose en el primer lugar de la gráfica incrementando 4% su impacto en lo cual significa que la mayoría de las personas en Chile considera que el consumo de frutas ayudará a que lleven mejores hábitos alimenticios.

#### ÍNDICE DE MASA CORPORAL

En mayores de 18 años

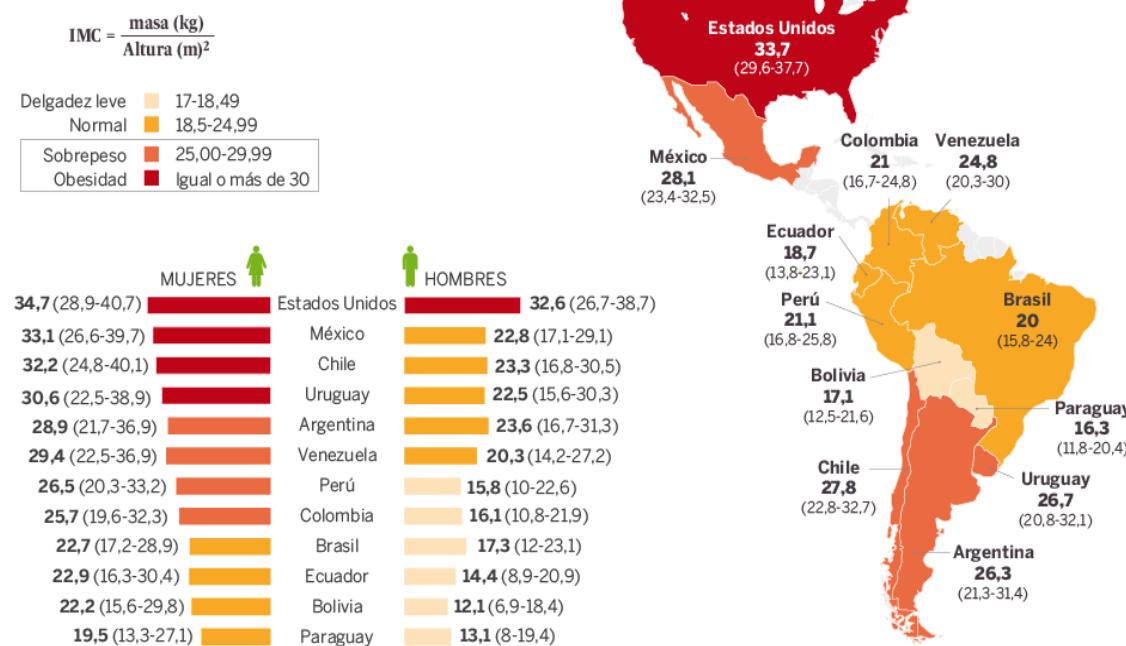


Imagen 4.3. Índice de masa corporal. (Organización Mundial de la Salud, 2015)

Como se observa en la imagen 4.3, la población chilena se encuentra en tercer lugar en obesidad en el continente americano, siendo en su mayoría mujeres mayores de 18 años. Es una cifra en la que el gobierno chileno ha encaminado esfuerzos para promover una cultura de consumo saludable.

## 4.7 Mercados objetivos

Se le llama mercado meta o mercado objetivo a un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos (Stanton W., 2007).

En este proyecto, se pretende que la empresa acerque su producto a aquellas personas que busquen adquirir un alimento para su consumo que sea saludable, libre de grasas y edulcorantes artificiales. Para que esto suceda, la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana se acercará a empresas importadoras que distribuyan productos alimenticios para la introducción de Frutysol al mercado chileno.

Dentro de las figuras a quienes se espera comercializar se encuentran:

- Mayoristas
- Supermercados
- Tiendas de conveniencia
- Tiendas especializadas en productos saludables o gourmet

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana pretende vender a una empresa importadora y distribuidora que comercialice productos agroalimentarios y que tenga presencia en la región de Santiago de Chile.

Para definir de manera más específica las características del mercado meta de Frutysol, se estableció el perfil del consumidor final esperado, el cual se muestra en la Tabla 4.7.

Perfil del consumidor promedio esperado	
Criterios geográficos	Región: Centro de Chile Localidad: Santiago Tipo de población: Urbana

	Idioma: Castellano
Criterios demográficos	Edad: 25 años Educación: Preparatoria concluida Clase social: Media y alta
Criterios de comportamiento	Tipo de usuario: No usuario (no conoce el producto) Intensidad de uso: Se espera una intensidad media de usos Volumen de compra: 1 producto por cada compra Actitud hacia el producto: Entusiasta, abierta y amigable Beneficio esperado: Mayor calidad de producto y un apoyo al planeta al consumir un producto sustentable. Frecuencia de compra: Semanal Lugar de compra: Centros comerciales y tiendas de conveniencia.
Criterios psicográficos	Estilo de vida: Deportista, aventurero y con responsabilidad social Personalidad: Extrovertido, amigable.

Tabla 4.7. Perfil del target en el mercado chileno. (Elaboración propia)

#### 4.7.1. Mercado potencial

Además, del mercado objetivo, se contempla como mercado potencial a los siguientes tipos de consumidores:

- a. Personas que busquen adquirir fruta deshidratada para la preparación de diversos platillos. Se considera que a Frutysol también se le puede dar un uso en la elaboración de distintos platillos, por lo que habría un consumidor dentro del sector de la gastronomía.
- b. Personas que buscan apoyar el consumo de productos (entre ellos los alimentos) elaborados mediante procesos de producción responsables con el cuidado del medio ambiente. Actualmente, el interés en la preservación

del medio ambiente ha ido creciendo, por lo que, hoy en día existen muchas personas que consumen los productos que promueven esta causa.

En lo que concierne al primer mercado potencial identificado, se realizó el análisis FODA que se muestra en la Figura 4.2.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto conserva su sabor y tiene buena consistencia</li> <li>• Conservación de hasta 1 año dentro de su envase</li> <li>• Variedad de frutas deshidratadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen escuelas de cocina en las que se puede utilizar el producto para elaborar platillos</li> <li>• Existen tiendas de venta de bebidas naturales que pueden utilizar el producto</li> <li>• Algunas frutas deshidratadas del producto se pueden utilizar para elaborar repostería</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca cantidad de producto (50 grs.)</li> <li>• Poca cantidad de un tipo de fruta en específico (entre 5 a 8 grs.)</li> <li>• Envase muy pequeño para su maniobrabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la venta a granel de algunas frutas deshidratadas que contiene el producto</li> <li>• Existencia de saborizantes artificiales de fruta</li> </ul>

Figura 4.2. Análisis FODA del mercado potencial. (Elaboración propia)

El análisis FODA del primer mercado potencial que se enfoca en el consumo de frutas deshidratadas para elaborar otros productos arrojó lo siguiente: fortalezas del producto, en el sabor, consistencia, conservación y variedad; oportunidades, en cuanto al uso del producto y a la venta del mismo; debilidades, principalmente por

la cantidad del producto y el tamaño del envase; y amenazas, por la venta a granel de algunas de las frutas que contiene Frutysol, además de los saborizantes artificiales.

En el segundo mercado potencial se realizó el análisis FODA que se muestra en la Figura 4.3.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto se deshidrata utilizando energía renovable (energía solar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del número de personas que se interesan en consumir productos elaborados mediante procesos de producción responsables con el medio ambiente</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace notar en el envase que el proceso de deshidratado es responsable en el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumidor en ocasiones no suele prestar atención en las características del producto</li> <li>• El gobierno no brinda beneficios a quienes tienen procesos sustentables para la elaboración de sus productos</li> </ul>

Figura 4.3. Análisis FODA del segundo mercado potencial. (Elaboración propia)

En el análisis del segundo mercado potencial, enfocado en las personas que se interesan por los productos amigables con el ambiente, se reflejan oportunidades por el incremento de personas que siguen esta tendencia; en las fortalezas, resalta el proceso de deshidratado solar; la debilidad del producto se da por la falta de mención del deshidratado responsable con el cuidado del medio ambiente.

#### 4.7.2. Cliente

Para hacer llegar Frutysol al mercado objetivo en la ciudad de Santiago de Chile se venderá el producto a un intermediario para que este acerque el producto al consumidor final, por lo que se considera a este intermediario el cliente.

### 4.8. Clientes potenciales

Un cliente potencial para Frutysol en el mercado chileno es Elbelman Corp. S.A., en su página oficial se describe como: “Una empresa con presencia en Chile desde el año de 1990, trabajan sobre la base de exclusividad en el mercado, como importador y distribuidor mayorista de una extensa línea de productos alimenticios, especialmente en las áreas de delicatesen, coctel y confitería”. Para el presente proyecto de exportación, se estableció contacto con esta organización, quienes mostraron interés en la oferta exportable de 5,760 unidades de Frutysol. A continuación se muestran los datos de la compañía chilena:

- Dirección: Molina Lavin 01721.
- Comuna: Quinta Normal.
- Ciudad: Santiago.
- País: Chile.
- E-mail: [tienda@elbelman.cl](mailto:tienda@elbelman.cl)
- Sitio web: [www.elbelman.cl](http://www.elbelman.cl)

Otro cliente potencial para el mercado de frutas deshidratadas es Anson Trading S.A., quienes se dedican a importar productos alimenticios, de limpieza y cosméticos para su posterior distribución en el mercado chileno. Los datos de dicha compañía son los siguientes:

- Dirección: Río Refugio 9641, Núcleo Empresarial ENEA
- Comuna: Pudahuel
- Ciudad: Santiago
- País: Chile

- Teléfono: (56 2) 2827 7300
- Web: <http://www.anson.cl>

## **4.9. Estrategia de entrada propuesta**

Se propone a la empresa una estrategia de penetración en el mercado chileno, es decir, enfocada en que el mercado objetivo conozca el producto. Se propone que esta estrategia se enfoque en la diferenciación, ya que el producto Frutysol cuenta con las siguientes características:

- Es elaborado con 8 distintos tipos de frutas.
- El proceso de deshidratación se lleva a cabo con energía solar.
- Gran parte del proceso de producción es artesanal.
- No utiliza conservadores ni edulcorantes artificiales.

Por lo tanto, el proceso de elaboración del producto y la variedad de frutas que contiene Frutysol constituyen una ventaja competitiva que puede propiciar la penetración en el mercado chileno.

Es importante que durante la promoción del producto se destaque las cuatro características mencionadas anteriormente, ya que son las que describen la diferencia de Frutysol con otros productos similares.

## **4.10 Investigación de mercados**

Para fines de justificar el mercado meta de Frutysol se indagó en investigaciones históricas respecto al mercado de consumo de fruta deshidratada o desecada en Chile, aunque no se encontraron investigaciones en específico para el producto, se realizó una investigación documental.

De acuerdo a la propuesta de estudio de mercado del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES): Deshidratado de frutas y legumbres, presenta una amplia oportunidad de mercados, así mismo, el Ministerio de Salud del gobierno de Chile en la Encuesta Nacional de Salud (ENS) en su III, IV y V edición en la que da a

conocer los hábitos de consumo de la población chilena con respecto a las frutas y verduras, refuerza la información sobre el mercado meta en el país.

Con base en un estudio sobre la compra de productos saludables de Nielsen (empresa dedicada al conocimiento del consumidor), resaltan las tendencias del mercado hacia el consumo de alimentos y bebidas light, siendo destinado un 17% del gasto total entre México, Colombia, Brasil, Chile y Puerto Rico. Los resultados del estudio muestran a Chile con el mayor índice de gasto con respecto a su población y a Brasil como el país de mayor consumo. El crecimiento de las ventas de este tipo de productos fue de 9.3% en Brasil, 9.6% en México, 7.8% en Chile, 4.98% en Colombia y Puerto Rico tuvo un decrecimiento de -5.1%. (Nielsen , 2014). La tendencia de consumo saludable para este año sigue vigente en Latinoamérica de acuerdo a la misma empresa, debido a que los consumidores se interesan más por conocer el contenido nutricional de los productos, además de estar dispuestos a pagar más por alimentos que no contengan ingredientes “indeseables” y preferir las alternativas locales, naturales y orgánicas. Segundo de las tendencias de consumo, los gobiernos han tomado partido generando leyes que regulen a los productos saludables, ejemplo de ello son las iniciativas de salud y bienestar y las leyes de etiquetado. (Nielsen, 2017)

## 4.11 Competencia

### 4.11.1 Competencia principal en el sector de la fruta deshidratada en Chile

Según la investigación realizada se elaboró la Tabla 4.8 en la que se muestra las empresas en Chile que tienen el mismo o un giro similar al de Frutysol.

Competencia directa en el país destino			
Empresa	Ubicación	Descripción	Productos

Nanuva Ingredients	Región del Biobío al sur de Chile	<p>Se posiciona como líder en innovación agroindustrial, utiliza procesos de deshidratación a baja temperatura y alta eficiencia únicos en América Latina.</p> <p>Es reconocida por sus clientes como un procesador de frutas deshidratadas con los colores, formas, sabores y nutrientes muy similares a los de la fruta fresca. (Nanuva Ingredients, 2016)</p>	<p>Manzana, mora en fragmentos, mora en polvo, arándano de alta y baja humedad, cereza entera y en mitades de alta y baja humedad, uvas, piña, fresas, frambuesas y pasas en trozos y fragmentos</p>
Elabal	Santiago	Cuenta con equipos que permiten empacar, tostar o moler una gran variedad de alimentos bajo la marca propia del cliente.	Condimentos, frutos secos, ciruelas, manzanas, pasas y piñas deshidratadas.
Isofrut	Santiago	Empresa que se dedica a la producción de fruta deshidratada mediante liofilización para su posterior comercialización	Fruta liofilizada: Mango, mora, manzana, fresa, plátano y piña
Competencia indirecta			
Frutexa	Vaticura, Santiago	Mayor empresa exportadora de frutos secos de Chile, una de las organizaciones más relevantes de la industria agrícola nacional y también como uno de los actores relevantes en el	Ciruelas, Pasas, Nueces y Almendras entre otros frutos.

		mercado de frutos secos a nivel internacional. (Frutexa frutas de exportación, 2016)	
Jumbo	Todo Chile	Es una red de supermercados que tiene su propia línea de productos, entre ellos se encuentra la fruta deshidratada	Manzana, plátano y fresa

Tabla 4.8. Competencia de Frutysol en Chile. (Elaboración basada en la información del sitio web de cada empresa)

Como se puede observar estas dos empresas tienen una variedad de alimentos parecidos a Frutysol, por parte de Nanuva, podemos ver que, aunque cuentan con una amplia variedad de productos, no cuentan con un producto similar al de la empresa, puesto que producen frutas deshidratadas por separado y su ventaja competitiva es la producción de estas frutas en polvo. Por otra parte, tenemos Elabal que se dedica a deshidratar especias para crear condimentos, así como a la deshidratación de frutas, de las cuales encontramos las ciruelas, pasas, manzanas y piñas, lo que nos muestra una variedad escasa en sus productos, si bien en los condimentos tienen una gran variedad, no significa una competencia directa para Frutysol. También otro competidor indirecto es Jumbo con su línea de productos, en la que se encuentra la manzana, el plátano y la fresa deshidratada.

#### 4.11.2. Competencia por producto

Para conocer el precio de los productos que representan una competencia para Frutysol, se realizó una búsqueda de los productos elaborados con fruta deshidratada y su precio, con la finalidad de hacer una estimación de costos por pricing y conocer el valor monetario que se le da a este tipo de producto en el mercado chileno. A continuación, se muestra la Tabla 4.9, en la que se describen los precios de los productos encontrados frecuentemente en dicho mercado.

Marca	Frutas deshidratadas que contiene	Envase	Precio (en CLP)	Contenido en gramos	Precio por gramo (en CLP)
Dole	Manzana	Bolsa	2,099	100 g.	20.99
Dole	Manzana con canela	Bolsa	599	24 g.	24.95
Dole	Fresa	Bolsa	1,390	85 g.	16.35
Dole	Plátano	Bolsa	1,199	90 g.	13.32
Dole	Mango (en láminas)	Bolsa	2,990	100 g.	29.9
Dole	Piña	Bolsa	1,890	100 g.	18.9
Dole	Coco	Bolsa	3,490	100 g.	34.9
Cricks	Manzana	Bolsa	1,490	48 g.	31.04
Jumbo	Manzana	Bolsa	390	24 g.	16.25
Jumbo	Plátano	Bolsa	599	80 g.	7.48
Jumbo	Plátano	Bote	1,439	150 g.	9.59
Nutra Bien	Manzana	Bolsa	499	22 g.	22.68
Isofrut	Frutilla y plátano	Bolsa	590	10 g.	59
Isofrut	Piña	Bolsa	590	10 g.	59
Isofrut	Manzana	Bolsa	590	10 g.	59
Isofrut	Mango	Bolsa	590	10 g.	59

Tabla 4.9. Precios de la competencia directa de Frutysol. (Elaboración propia a partir de la información del sitio web de cada empresa)

Con la información obtenida del análisis, se elaboró un mapa de posicionamiento (Gráfico 4.1) de cada una las marcas de acuerdo a dos variables: Precio y calidad. La variable de calidad se estimó de acuerdo a la opinión del gerente general de Frutysol, el Ingeniero Carlos Méndez, quién derivado de las especificaciones de

cada producto y su envase y presentación clasificó a los productos en una escala del 1 al 10, en dónde 10 era la calificación más alta.

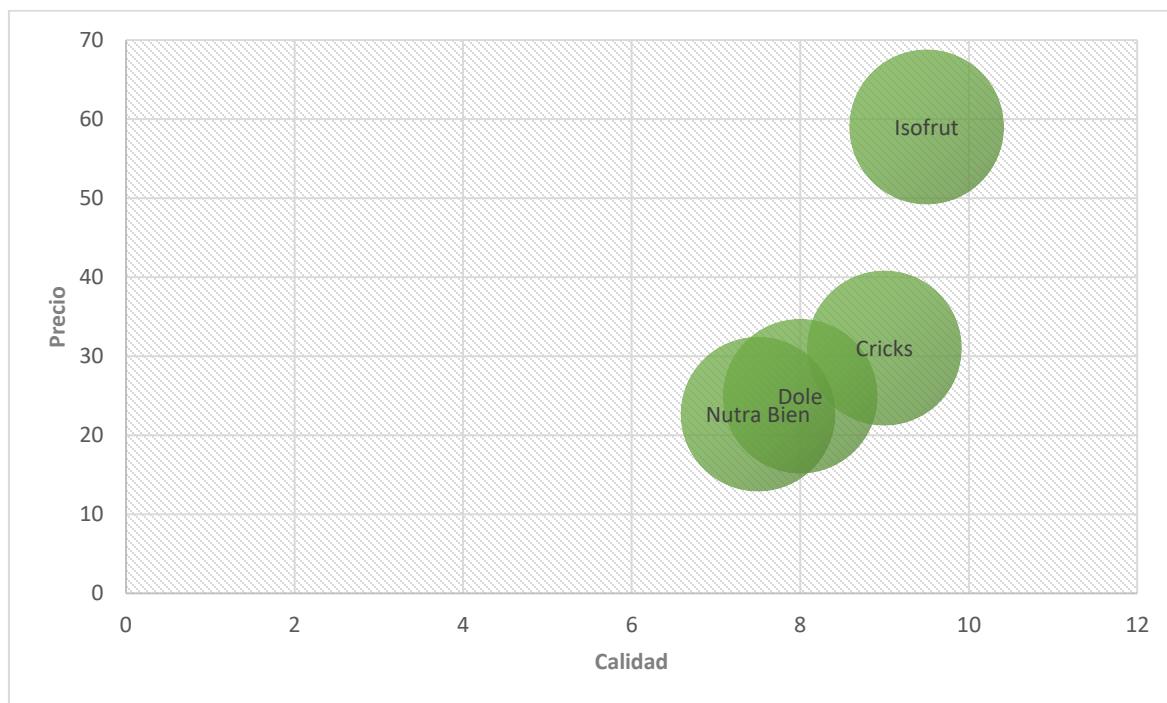


Gráfico 4.1. Mapa de posicionamiento de Frutysol. (Elaboración propia)

#### 4.12 Barreras de entrada

De acuerdo a la Nomenclatura de la Asociación Latinoamericana de Integración (NALADISA), a la fracción arancelaria 0813.50.00 Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de este capítulo, se le aplica el 6% de arancel *ad-valorem* para realizar la importación a territorio chileno, sin embargo, en el 2020 se espera que se desgraven los aranceles de este producto con motivo de la Alianza del Pacífico. Además del arancel *ad-valorem* en la importación de las mercaderías debe incluir el impuesto al valor agregado (IVA) que es de 19% a 2017.

Algunas de las barreras de entrada no arancelarias que la autoridad aduanera solicita en Chile incluyen:

1. Certificado de origen, mismo que es de libre reproducción por el Tratado de Libre Comercio firmado entre México y Chile
2. Certificado fitosanitario, no es necesario al ser Frutysol un producto de consumo elaborado de fruta empaquetado.
3. De acuerdo con el Ministerio de Salud y con la Aduana de Chile, el Certificado de Destinación Aduanera es un documento que se exige al momento de la importación.

## **CAPÍTULO V. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN**

## 5.1. Logística y distribución

### 5.1.1. Oferta exportable

Para el presente proyecto se contempla una oferta exportable de 5760 envases de 50 gramos de Frutysol en 12 cajas con una medida de 80x50x50 cm. De manera individual, cada caja contendrá 480 envases y tendrá 24 kg de peso bruto, en peso neto aproximadamente 25 Kg.

Para la exportación, 6 cajas estarán estibadas en un pallet de 100x100 cm. Por lo que se utilizarán 2 pallets. En total se exportará 288 Kilos de producto.

### 5.1.2. Logística para la exportación

Para llevar a cabo el proceso de exportación de manera eficiente se propone a la empresa la implementación de las siguientes actividades mostradas en la Tabla 5.1.

Actividad	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
1. Revisión de stock (para comprobar la existencia de mercancía)	4 horas	6 horas
2. Negociación con el comprador chileno y registro de pedido	30 minutos	1 hora
3. Estivar, paletizar y flejar la mercancía	2 horas	3 horas
4. Emitir, clasificar y revisar los documentos para la exportación y para la importación en el lugar destino	48 horas	72 horas
5. Contactar al proveedor del servicio de transporte al Puerto de Manzanillo	30 minutos	2 horas

6. Transportación de la mercancía por vía terrestre al Puerto de Manzanillo	15 horas	18 horas
7. Realizar los trámites para la exportación de la mercancía	24 horas	72 horas
8. Embarque y viaje marítimo	20 días	25 días
9. Contactar al comprador chileno para hacerle saber del envío de su mercancía a su país mediante el envío de una copia del Conocimiento de embarque o Bill of Lading	2 horas	24 horas
10. Cobro de la mercancía mediante carta de crédito	1 día	7 días

Tabla 5.1. Proceso de exportación. (Elaboración propia)

Para la exportación se empleará el transporte multimodal: terrestre y marítimo. El envío de la mercancía desde la fábrica hacia el Puerto de Manzanillo será por vía terrestre, a través de la empresa ALMEX que brinda los servicios de carga consolidada. Siguiendo la ruta que se muestra en la Imagen 5.1.



Imagen 5.1. Ruta terrestre Xalapa (B) – Manzanillo (A). (INEGI, 2017)

El transporte marítimo del Puerto de Manzanillo hacia el Puerto de Valparaíso, Chile será proporcionado por la empresa TIBA. En la Imagen 5.2, se muestra la ruta del Puerto de Manzanillo al Puerto de Valparaíso.



Imagen 5.2. Ruta marítima Manzanillo – Valparaíso. (Pellini, 2016)

## 5.2. Documentación para la exportación

Para la exportación correcta hacia el territorio chileno de Frutysol se necesitará la documentación que se enlista a continuación:

En primer lugar, se debe contratar los servicios de un agente aduanal para que realice el despacho aduanero correspondiente y oriente al empresario en las siguientes actividades:

- Llenado de la información de la mercancía mediante la VUCEM (Ventanilla Única de Comercio Exterior)
- Descargar de la página el formato del pedimento de exportación y realizar su correspondiente llenado

Al pedimento se le debe de anexar:

- a) Factura comercial. Es el documento en el que se especifican al vendedor y comprador, la descripción de la mercancía, la cantidad, peso, medidas de embalaje, precio, divisa empleada e INCOTERMS a emplear.
- b) Bill of Lading. También conocido como conocimiento de embarque, es el documento de transporte que se emplea en el transporte marítimo, es emitido por la naviera para comprobar que las mercancías han abordado al buque.
- c) Certificado de origen. Es un documento de libre reproducción por el Tratado de Libre Comercio entre México y Chile. Este documento sirve para dar certeza del origen de las mercancías y para hacer uso de preferencias arancelarias, en el caso de que existan.
- d) Certificado fitosanitario. Es un documento que emite el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) que pertenece a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Con este documento se da certeza de que las mercancías enviadas se encuentran libres de plagas. En el caso de la fruta deshidratada, el certificado fitosanitario no es obligatorio con base en la Resolución 3.589/2012, por ser un producto procesado a tal grado que no es propenso a las plagas. Sin embargo, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile solicita información sobre el método y grado de procesamiento empleado en este tipo de productos, por lo que es recomendable tramitarlo.

- e) Certificado de Destinación Aduanera. Es un documento que permite la importación de los productos alimenticios de los recintos aduaneros, en él se especifican los nombres del exportador y del importador, así como la dirección de destino.
- f) Solicitud de autorización para artículos reglamentados. Este documento es necesario presentarlo al ingresar a Chile debido a que la mayoría de frutas deshidratadas que contiene Frutysol no se encuentran reguladas por el SAG. Este documento se encuentra en el Anexo 2. Autorización de importación.
- g) *Packing list*, también llamado lista de empaque. Es un documento que contiene la información contenida en la factura, ya que sirve para el despacho aduanero como comprobante de la mercancía que se encuentra en el contenedor.

Considerando la forma de pago elegida para esta operación, la carta de crédito, será necesario que se envíe una factura proforma al importador en el que se especifiquen las mercaderías, cantidad, precio, y todas las condiciones de compra para que sirva al importador para la apertura de un crédito con el banco.

### **5.3. Aspectos del precio**

La capacidad máxima de producción de Frutysol oscila entre 45 mil a 50 mil bolsas al mes, sin embargo, actualmente sólo se producen 4,500 bolsas al mes en promedio. Para determinar el precio del producto se realizó un análisis por *costing*, para ello fue necesario identificar los costos y gastos de la empresa tomando en cuenta la producción de 4,500 bolsas, así como los costos por producto, lo anterior para obtener el costo total.

Para conocer el precio por kilogramo de cada fruta se consultó en el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados el precio por cada kilogramo de fruta en la Central de Abastos de la Ciudad de Xalapa, Veracruz. En la Tabla 5.3 se muestran los precios mensuales en la Central de Abastos antes mencionada y en la Tabla 5.4. se muestra como se compone el costo de Frutysol por fruta.

Fruta	Año 2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
Coco	8	10	10	8	8	9	9	9	10	9	11	11	9
Fresa	51	41	25	29	35	32	39	57	64	58	58	72	47
Kiwi	46	54	56	88	89	60	46	58	59	55	50	70	61
Mango	N/D	N/D	N/D	16	14	10	9	15	N/D	N/D	N/D	N/D	13
Manzana	20	23	28	27	26	28	29	34	33	28	28	28	28
Papaya	10	14	10	7	10	10	9	11	13	13	14	9	11
Piña	15	13	13	17	18	23	19	19	20	21	21	21	18
Plátano	7	10	9	8	7	5	4	5	6	4	4	4	6

Tabla 5.2. Precios mensuales por kilogramo de fruta en la central de abastos de la ciudad de Xalapa. (Secretaría de Economía, 2017)

Fruta	Precio promedio anual por kilogramo	Gramos que contiene el producto Frutysol	Precio de los gramos que aporta al producto Frutysol (MXN)
Coco	9	5 grs.	\$0.045
Fresa	47	5 grs.	\$0.235
Kiwi	61	5 grs.	\$0.305
Mango	13	5 grs.	\$0.065
Manzana	28	10 grs.	\$0.28
Papaya	11	10 grs.	\$0.11
Piña	18	5 grs.	\$.09
Plátano	6	5 grs.	\$.03
TOTAL		50 grs.	

Tabla 5.3. Composición de Frutysol por precio de cada fruta. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 5.3.1. Materia prima

En la Tabla 5.4, se muestra la materia prima que se utiliza para la elaboración de Frutysol, en el apartado de merma se incluye la pérdida originada por el proceso de deshidratado y la cáscara y demás desechos derivados del proceso.

COSTO DE FORMULACION	FRUTYSOL
Coco	\$0.05
Fresa	\$0.24
Kiwi	\$0.31
Manzana	\$0.28
Mango	\$0.07
Papaya	\$0.11
Piña	\$0.09
Platano	\$0.03
Merma (considerando deshidratación, cáscara, etc.)	\$5.50
Envase (bolsa de aluminio con polipropileno)	\$1.50
Material diverso (jabón, cloro, desinfectante, etc.)	\$0.30
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>\$8.46</b>

Tabla 5.4. Costo de la materia prima para la elaboración de Frutysol (MXN). (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 5.3.2. Mano de obra

Actualmente, la empresa cuenta en el área de producción con un Jefe de producción y 2 personas de tipo operativo. Sin embargo, el Jefe de producción también participa los procesos de lavado, pelado, corte, deshidratado, envase, etc. En la Tabla 5.5., se muestra como se integra el presupuesto de mano de obra

Puesto	Salario Diario	Cantidad	Sueldo mensual por puesto	Sueldo total por puesto	Prestaciones
Personal operativo	150 (12 días)	2	1,800	3,600	
Jefe de producción	150 (24 días)	1	3,600	3,600	
			0	0	
			0	0	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>7,200</b>	<b>2,880</b>

Tabla 5.5. Costo del personal de producción de Frutysol (MXN). (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 5.3.3. Costos Indirectos de Fabricación

Para estimar los Costos Indirectos de Fabricación, se presupuestó de los costos generados por la energía eléctrica, materiales diversos (cobre bocas, cofias, etc.), agua, gasolina (el traslado de la materia prima de la Central de Abastos a la planta) y el mantenimiento de maquinaria y equipo.

Concepto	Total
Energía Eléctrica (\$3300 bimestral)	1,650
Materiales diversos (cofias, cubrebocas)	300
Agua	150
Gasolina (flete de materia prima)	2,000
Mantenimiento de maquinaria y equipo	516
<b>TOTAL</b>	<b>4,616</b>

Tabla 5.6. Costos Indirectos de Fabricación para la elaboración de Frutysol (MXN). (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 5.3.4. Gastos de administración y de venta

Para el área de administración se consideró el puesto de gerente general y de vigilante y para el área de ventas los puestos de vendedor y de repartidor. Los sueldos del personal de dichas áreas se describen en la Tabla 5.7.

Puesto	Salario Diario	Cantidad	Sueldo mensual por puesto	Sueldo total por puesto	Prestaciones
<b>Administrativos</b>					
Gerente general	334 (24 días)	1	8,000	8,000	
Vigilante	120 (30 días)	1	3,600	3,600	
				11,600	4,640
<b>Ventas</b>					
Vendedor	150 (8 días)	1	1,200	1,200	
Repartidor	150 (24 días)	1	3,600	3,600	
				4,800	1,920
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>		<b>16,400</b>	<b>6,560</b>

Tabla 5.7. Gastos de administración y venta relacionados con Frutysol (MXN). (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 5.3.5. Costo total por producto

El costo total actual por producto unitario es de \$16.614 MXN, a este costo se le suma la cantidad de \$8.38 MXN que es el margen pretende el dueño, teniendo como precio final \$25.00 MXN para el mercado local. En la Tabla 5.8 se muestra el costo total de Frutysol con los niveles actuales de producción y en la Tabla 5.9 se muestra el costo de Frutysol por niveles de producción.

Para aumentar el margen de beneficio se recomienda a la empresa aumentar los niveles de producción del producto hasta la capacidad media de la maquinaria, que son las 24,000 unidades.

Concepto	Desglose	Cantidad total
Materia prima	\$8.46 x 4000 (unidades)	\$33,840
Mano de obra	\$7,200 + \$2880	\$10,080
Costos Indirectos de Fabricación	\$4616	\$4,616
Gastos de administración y de venta	\$12,800 + \$5120	\$17,920
<b>Total</b>		<b>\$66,456</b>

Tabla 5.8. Resumen de costos y gastos (expresados en MXN). (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Costo total de Frutysol	
Producción de 4000 unidades (actual)	\$66,456/4,000 (unidades) = <b>\$16.614</b>
Producción de 24,000 unidades (capacidad media)	\$235,656/24,000 (unidades) = <b>\$9.81</b>

Tabla 5.9. Costo total de Frutysol determinado por *costing* (expresados en MXN). (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Para la venta de Frutysol en el mercado chileno, se realizó la cotización de todos los trámites de exportación con el INCOTERM CFR. En la tabla 5.10 se muestra la cotización de este trámite, en el que se contemplan las operaciones de envío hasta el acomodo de la mercancía en el buque, considerando también el Derecho de Trámite Aduanero (DTA). El costo de esta operación sería de \$758.49 USD, aproximadamente \$15,170 MXN, tomando una paridad de \$20 MXN por dólar.

INCOTERM	Conceptos	Monto ME (USD)	TC	Monto MN (MXN)
EXW	Mercancía	\$ 7,200.00	\$ 20.00	\$ 144,000.00
	Embalaje	\$ 93.40	\$ 20.00	\$ 1,868.00
CFR	Transporte interno	\$ 348.22	\$ 20.00	\$ 6,964.36
	Consolidación	\$ 35.00	\$ 20.00	\$ 700.00
	AMS (sistema de manifiesto automatizado)	\$ 35.00	\$ 20.00	\$ 700.00
	Doc Fee (BL)	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 1,000.00
	Handling Fee (maniobras)	\$ 50.00	\$ 20.00	\$ 1,000.00
	Validation Fee	\$ 22.00	\$ 20.00	\$ 440.00
	Seguro por carga general	\$ 80.00	\$ 20.00	\$ 1,600.00
	Flete internacional	\$ 30.00	\$ 20.00	\$ 600.00
	<b>Valor en la aduana</b>	<b>\$ 7,943.62</b>		<b>\$ 158,872.36</b>
	<b>Contribuciones</b>	<b>al</b>	<b>comercio</b>	<b>exterior</b>
	DTA	\$ 14.87	\$ 20.00	\$ 297.42
	<b>PRECIO DE EXPORTACIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 7,958.49</b>	<b>\$ 20.00</b>	<b>\$ 159,169.78</b>
	<b>PRECIO DE EXPORTACIÓN UNITARIO</b>	<b>\$ 1.38</b>		<b>\$ 27.63</b>
	<b>Costos logísticos totales</b>	<b>\$ 758.49</b>	<b>\$ 20.00</b>	<b>\$ 15,169.78</b>

Tabla 5.10 Cotización para la exportación de Frutysol. (Elaboración propia)

\*ME= Moneda extranjera (USD)

\*MN= Moneda nacional (MXN)

## **5.4. Aspectos de promoción**

### **5.4.1. Estrategias de promoción en chile**

Según el Ingeniero industrial Juan Isaías Ladera Hernández, en su estudio: Diseño de Estrategia de Marketing para Producto de Consumo Masivo en el Mercado Chileno con la finalidad de comercializar un chocolate de Nestlé, Chile es el tercer país a nivel mundial en el uso de redes sociales, y menciona que estas son una plataforma de comunicación de marcas a un costo menor que los habituales, dirigiéndose en un alto porcentaje a la población joven, efecto viral.

En Chile, las herramientas de publicidad más utilizadas son las redes sociales, “Cerca del 85% de la población en Chile, entre los 18 y 34 años, utiliza de manera frecuente las redes sociales, así lo determinó el estudio “BBVA Research: Contexto Digital Alianza del Pacífico (AdP)”. Con esta cifra Chile supera a todo el resto de los países de la AdP y se posiciona incluso sobre naciones desarrolladas como Estados Unidos (75%), Reino Unido (65%) y otros (61%). La Subsecretaría de Telecomunicaciones, que señalan que durante 2015 más de 13,1 millones de habitantes en el país se conectaron a la red, siendo el 79,2% de los accesos a través de un Smartphone.” (Estrategia, 2016)

Además según el estudio “Inmersión, Diagnóstico de Empresas y Redes Sociales” realizado en 2016 por la agencia digital Jelly y Cadem: Investigación de mercado y Opinión Pública: “Las tendencias digitales en ese año indican que es el momento para un mayor desarrollo del marketing digital y de las redes sociales, las cuales están llamadas a tener un rol clave para las marcas a la hora de comunicar y conectarse con sus audiencias.” (IAB.Chile, 2016)

El objetivo principal de este estudio es determinar la relevancia que tienen para las empresas las redes sociales: cuáles utilizan, cuáles son las más relevantes y cómo se manejan al interior de las empresas, este estudio se realizó por medio de entrevistas a 800 ejecutivos de grandes empresas entre las que destacan los

sectores: de consumo, financiero, consultoras y telecomunicaciones; principalmente.

Acerca de las respuestas sobre las decisiones de compra se obtuvo que el 67% de las personas entrevistadas han tomado la decisión de comprar por medio de la publicidad dentro de una red social. Este resultado se muestra en la imagen 5.3.

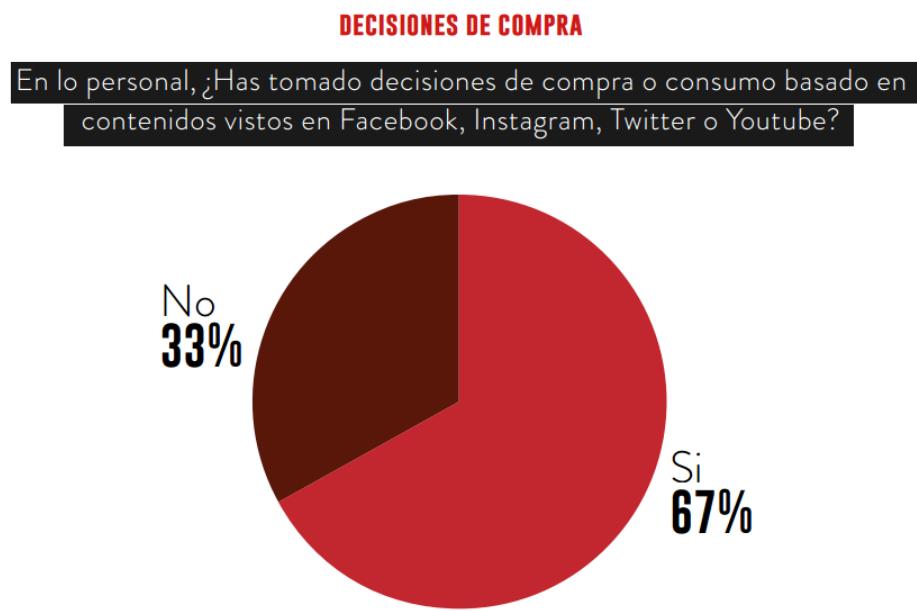


Imagen 5.3. Decisiones de compra. (Jelly y CADEM, 2016)

Para la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana esto significa una oportunidad ya que cuenta con una página web propia, la cual, puede ser apoyada por una de las redes sociales más utilizadas en la actualidad, Facebook como herramienta para promocionar Frutysol. Esta propuesta, se ve apoyada por algunas de las preguntas formuladas en el estudio, de las cuales, se muestran resultados en las imágenes 5.4 y 5.5.

## PRINCIPAL RED SOCIAL DE LA MARCA



Imagen 5.4. Principal red social de la marca. (Jelly y CADEM, 2016)

## ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL Y USO DE REDES SOCIALES

Actualmente, ¿Tu empresa/marca tiene una estrategia de marketing digital y de uso de Redes Sociales?

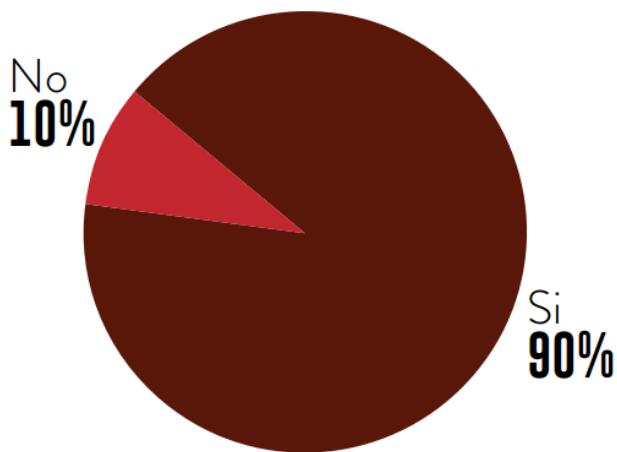


Imagen 5.5. Principal red social de la marca. (Jelly y CADEM, 2016)

En la imagen 5.5 se muestra la importancia que tienen las redes sociales para las marcas en Chile, con lo cual Frutysol puede trabajar, aprovechando la oportunidad de las redes y desarrollando el plan de marketing en redes sociales que se propone a la empresa para promocionar su marca. Además, para apoyar este plan, se toma en cuenta otra de las preguntas importantes enfocadas a las redes sociales: ¿cuál crees que es la red social más efectiva para dar a conocer los mensajes de tu empresa o marca? A lo que el 80% de los entrevistados respondió que Facebook es la red social más importante.

La incursión de la empresa en las redes sociales es de mucha importancia, ya que si el 80% de las empresas entrevistadas mencionan que esta red es la que más utilizan para dar a conocer su marca, quiere decir que Deshidratadora de fruta veracruzana debe estar al nivel de competencia con las demás empresas; cabe mencionar que las empresas Dole e Isofrut cuentan con una página web propia en la que promocionan sus productos, así como Frutysol, si a esto se le agrega el valor de la promoción en las redes sociales se lograría un mayor alcance sabiendo el uso de internet por parte de los chilenos.

Si bien, la empresa hace uso de la página de Facebook esporádicamente, se recomienda hacer énfasis en la promoción por este medio planteándose objetivos a alcanzar semanalmente, como la captación de seguidores, esta herramienta es de bajo e incluso nulo costo, según lo específico de la promoción.

Con base en el análisis realizado de la página web de la empresa, se propone la calendarización de contenido a publicar por períodos de un mes, para llevar un control del contenido y evitar repetir o reciclar publicaciones que puedan disminuir el interés por seguir a la página.

Un ejemplo de la calendarización de actividades se puede apreciar en la Tabla 5.11

		SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					ACTIVIDAD								
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
Horario	AM	9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Compartir información acerca de un desayuno saludable
	10							X																						Publicar contenido en tendencia adecuado a Frutysol
	11	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Compartir información sobre Frutysol, motivar al consumo	
	12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	1																													
	2	X			X	X			X	X						X	X						X							Compartir información sobre hábitos alimenticios
	3																													
	4																													
	5		X	X	X				X	X	X					X	X	X					X	X	X					Publicar recetas saludables que involucren el uso de Frutysol
	6																													
	7		X		X			X		X			X		X		X		X		X		X		X				Compartir consejos saludables de comida, bebida, cuidado de la piel, ejercicios	

Tabla 5.11. Calendario de actividades propuesto para la página de Facebook. (Elaboración propia)

Para la promoción de Frutysol de manera física en la Ciudad de Santiago de Chile se proponen las siguientes dos actividades:

- Participar en ferias enfocadas a la sustentabilidad en los productos
- Realizar visitas personales a la Ciudad de Santiago de Chile para conocer directamente a los distribuidores y a la competencia, así como para contactar con posibles clientes.



Imagen 5.6. Participación de Frutysol en ferias locales. (Imagen proporcionada por la empresa)

Así mismo, la empresa cuenta con una página web que podrá ser consultada por cualquier interesado en Frutysol, así como podrá acceder a la página en Facebook, en la que se publica información actual del producto y la empresa.

## **5.5. Formas de pago y contratación**

Para efectos del pago de la mercancía a exportar, se considera utilizar la carta de crédito como único medio de pago, ya que proporcionará seguridad a la empresa de que recibirá el pago de la mercancía vendida al verificar el crédito del cliente chileno en el país extranjero para constatar su capacidad de pago.

Se recomienda hacer uso de este medio, debido que interviene un banco determinado (en este caso el banco Banamex) que asumirá el compromiso de pagar el valor monetario de la factura comercial, una vez que demuestren los documentos probatorios de la exportación por parte del comprador y del vendedor.

Una manera de formalizar el compromiso que contraen el comprador y el vendedor en cuanto a los términos de comercio es mediante un contrato de compraventa, en este se especifican los acuerdos a los que llegaron ambas partes, las obligaciones que contraen con ellos y las consecuencias de no cumplir lo pactado. En el Anexo número 3 se encuentra un contrato de compraventa propuesto para esta operación.

## **5.6. Soporte al cliente**

Para poder proporcionarle un mejor servicio al cliente, la empresa cuenta con una línea telefónica propia, así como un correo electrónico, una página web y una página de Facebook

- Número de teléfono: 52(228)8136019
- Correo electrónico:
- Página web: [www.frutysol.com](http://www.frutysol.com)
- Página de Facebook: [www.facebook.com/FrutysolMexico/](https://www.facebook.com/FrutysolMexico/)

Telefónico: El número telefónico estará en el envase del producto, se tomará la llamada y se hará un registro, se le solicitará un correo electrónico al cliente para posteriormente canalizar los avances por este medio.

Correo Electrónico: Este medio será revisado por el área de comercialización, al momento de recibir el correo electrónico del cliente se le responderá automáticamente con un mensaje, que contendrá la leyenda: "Muchas gracias por ponerse en contacto con Frutysol, es importante para nosotros su opinión. Se le dará una solución o respuesta lo más breve posible". Posteriormente se levantará un reporte en el cual se describe el problema, el área relacionada a este y se comienza una investigación para darle una solución y se seguirá el contacto con el cliente vía correo electrónico.

Facebook: Se dará un seguimiento por esta red social mediante *inbox* o comentarios en la página, el tiempo de respuesta será de un día. El proceso será el mismo que el de correo electrónico. Así mismo se podrá hacer contacto con la empresa con el botón de llamar que genera la página para un contacto inmediato.

Página web: El sitio cuenta con un formulario para enviar comentarios, dudas o sugerencias de los clientes, de esta forma se dará respuesta en el lapso de un día.

## **CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RIESGOS**

## **6.1. Riesgos internos para el proyecto**

De acuerdo a las debilidades determinadas en el análisis FODA para el proyecto se identificaron algunas de ellas que pueden afectar directamente a la exportación de Frutysol. A continuación se enlistan los riesgos:

1. No poder cubrir un pedido que exceda la capacidad productiva actual
2. No cumplir con el tiempo de entrega establecido con el cliente
3. Que no parezca atractivo el envase para el cliente

No cumplir con los pedidos requeridos por el cliente. Al no estar industrializados los procesos de producción de la empresa se corre el riesgo de no poder cumplir con los pedidos de parte del cliente en caso de que se solicite una cantidad mayor a la oferta exportable.

No cumplir con el tiempo de entrega establecido con el cliente. Dependiendo de las cantidades requeridas por los clientes y sabiendo que no se tienen proveedores bajo contrato se corre el riesgo de que no se pueda cumplir con los tiempos de entrega por falta de materia prima a causa de que los proveedores no puedan cumplir con los pedidos y como consecuencia no se tenga el producto en tiempo.

Que no parezca atractivo el envase para el cliente. Uno de los riesgos es que el empaque de Frutysol no parezca atractivo para los clientes potenciales puesto que solo cuenta con una presentación y esto limita a la empresa para la comercialización.

## **6.2. Riesgos externos para el proyecto**

Para realizar una exportación exitosa hacia el mercado meta, se deben tomar en cuenta aspectos externos al mercado que pueden amenazar la internacionalización del producto en Chile. Algunos de estos aspectos a considerar son los siguientes:

1. Cambio de gobierno
2. Tipo de cambio
3. Inflación
4. Riesgo de no pago

Cambio de gobierno. Las elecciones se llevarán a cabo el día 19 de noviembre de 2017, con ellas se terminará el periodo de Michelle Bachelet. Es importante considerar este hecho debido a los cambios políticos que puedan suscitarse con el cambio de gobierno (como mayores medidas protecciónistas o la holgura de las mismas).

Tipo de cambio. Uno de los riesgos que conlleva el tipo cambiario es que es variable y se fija a partir de la volatilidad del dólar como moneda de referencia. Este aspecto es muy importante porque los cambios de conversión son distintos en el día a día.

Inflación. La inflación de un país tiende a aumentar con relación a la paridad de su moneda, genera un incremento de los precios y la capacidad adquisitiva se ve disminuida. Un país con alta inflación y con un salario mínimo no incrementado en la misma medida disminuye su consumo en productos no necesarios. En Chile, la inflación anual es de 2.7%, y la inflación mensual es de 0.2 % (Chile B. C., 2017). En México la inflación anual es de 5.35% y la mensual es de 0.61%, de lo que se ha acumulado 2.92% (México B. d., 2017). La inflación del año anterior fue de 3.8% para Chile y para México fue de 2.8% (Mundial, 2017)

Riesgo de no pago. Al realizar la exportación por primera vez se debe asegurar el pago de la mercancía. El riesgo de no recibir el pago se da por el desconocimiento del historial de pagos del cliente, así como por el uso de medios de pagos inseguros.

### 6.3. Planes de contingencia

Con base en los riesgos internos y externos del proyecto se proponen los siguientes planes de contingencia (Figuras 6.1 y 6.2) para disminuir o eliminar las posibles amenazas en la exportación e importación de Frutysol hacia Chile.

Riesgos internos	Plan de contingencia
No poder cubrir un pedido que exceda la capacidad productiva actual	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cubrir los pedidos con el excedente del inventario.</li><li>2. Operar a capacidad máxima para cubrir en el menor tiempo el pedido, asumiendo los costos de contratación temporal para personal de producción.</li></ol>
No cumplir con los pedidos requeridos por los clientes en el tiempo de entrega establecido	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Realizar el pago de indemnización al comprador por daños y perjuicios ocurridos con el retraso del envío.</li><li>4. Ofrecer un descuento especial del cargamento por el incumplimiento con los plazos de entrega.</li></ol> <p>En ambos casos, se respetará lo pactado en las especificaciones del contrato de compraventa relacionadas con las obligaciones en caso de incumplimiento.</p>
Que no le convenza al comprador la presentación del envase	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Hacer la propuesta de un nuevo envase conveniente para ambas partes.</li><li>6. Solicitar un crédito que cubra los costos en los que se pueda incurrir para fabricar el nuevo envase.</li></ol>

Figura 6.1. Planes de contingencia para riesgos internos. (Elaboración propia)

Para la eficiente exportación de Frutysol a Chile, se contempla la protección de la operación en los casos que los riesgos externos afecten a este proceso.

Riesgo externo	Acción preventiva	Plan de contingencia
Cambio de gobierno	1. Dar seguimiento a las propuestas de los candidatos a presidentes para anticipar riesgos que puedan afectar el comercio entre México y Chile.	1. Disminuir costos para mantener la competitividad del producto en el mercado, 2. Evaluar la diversificación de mercados y buscar distribuidores potenciales en Chile o en la región Mercosur.
Tipo de cambio	2. Contratar una cobertura de tipo de cambio a fin de realizar la exportación a un tipo de cambio previamente pactado a fin de no afectar en las utilidades previstas por la empresa.	3. Incrementar las exportaciones apoyado en la evaluación acerca de la diversificación de mercados.
Inflación	3. Contratar una cobertura sobre la inflación a fin de que los incrementos en el IPC <sup>2</sup> no afecten en las operaciones de exportación incrementando los precios y restando competitividad al producto.	4. Disminuir costos para mantener la competitividad del producto (plan 1).
Riesgo de no pago	4. Investigar sobre el historial crediticio del	5. Contactar al comprador para conocer las

<sup>2</sup> Índice de Precios al Consumidor.

	<p>cliente, así como solicitar referencias a fin de disminuir el riesgo de que no salde su deuda.</p> <p>5. Emplear como único medio de pago la carta de crédito, para asegurar el pago mediante un intermediario.</p>	<p>condiciones por las que no se pagó y buscar un arreglo para solucionar el impago.</p> <p>6. Hacer uso del derecho de los tratados.</p>
--	--	---

Figura 6.2. Planes de contingencia para riesgos externos. (Elaboración propia)

## 6.4 Seguros

Para que las operaciones de comercio exterior estén protegidas en todo momento es necesario asegurar las mercancías durante su transportación así como el tipo de cambio que se empleará para el pago de las mismas.

A continuación se enlistan los seguros que se emplearán en este proyecto:

1. Seguro de transporte terrestre. Este servicio será proporcionado por la empresa ALTEX quien se encargará de la transportación hasta el puerto de manzanillo. La carga está asegurada en este proceso y tiene un costo de \$600.00 MXN.
2. Seguro en el transporte internacional: Este servicio será proporcionado por la empresa TIBA a quien se contratará el transporte hacia Valparaíso, Chile. Este seguro por carga general tiene un valor de \$80.00 USD, \$1,520 MXN.
3. Seguro de cobertura de tipo de cambio: Este tipo de cobertura se enfoca en asegurar que el tipo de cambio al que se convertirá el pago sea el acordado en este contrato.



## **CAPÍTULO VII. ANÁLISIS FINANCIERO**

## **7.1 Situación financiera actual**

La inversión inicial de la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana en el año 2015, se basó en la construcción de una planta en la zona de La Tinaja, en el municipio de Emiliano Zapata. El valor de este inmueble fue en su momento de \$2,271,170 MXN. Además, se realizó una inversión de \$1,004,518 MXN en maquinaria principal –en la que destaca un horno industrial que funciona mediante paneles solares–, así como herramienta de producción y equipo de oficina (dos computadoras y dos escritorios).

Dentro de la inversión que llevo a cabo la empresa, se encuentra la instalación de la maquinaria del horno de deshidratado y de los paneles solares con un monto de \$231,382 MXN y de \$185,202 MXN, respectivamente. Además, se efectúo el pago por permiso de marca de \$5,000 MXN y de \$50,000 MXN por diseño de imagen corporativa.

En lo que respecta al capital de trabajo, se realizó una inversión en materia prima de \$96,444 MXN en mano de obra de \$30,240 MXN y en costos indirectos de fabricación \$13,848 MXN. Para el capital de trabajo se contempló en ese momento 3 meses de actividades.

Como se mencionó en el primer capítulo del presente trabajo, la empresa recibió un apoyo de \$5,000,000 MXN por parte de SAGARPA para realizar esta inversión.

En la Tabla 7.1 se muestra de manera representativa la inversión realizada por la empresa.

<b>Deshidratadora de Fruta Veracruzana</b>	
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	
<b>Inversión Requerida</b>	
<b>Concepto de Inversión</b>	<b>Total</b>
<b>Construcciones</b>	
Terreno	400,000
Construcciones	1,871,170
<b>Total Construcciones</b>	<b>2,271,170</b>
<b>Maq. y Equipo principal</b>	
Sistema de colectores solares	510,600
Material y herramienta adicional	435,918
Equipo de oficina	58,000
<b>Total Maq. y Equipo principal</b>	<b>1,004,518</b>
<b>Gastos diferidos</b>	
Instalación serpetín de cobre (en maquinaria)	231,382
Instalación serpetín de cobre (en paneles solares)	185,202
Marca	5,000
Diseño	50,001
<b>Total Gastos diferidos</b>	<b>471,584</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
Materia prima	96,444
Mano de obra	30,240
Costos indirectos de fabricación	13,848
<b>Capital de trabajo</b>	<b>140,532</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>3,887,804</b>

Tabla 7.1. Presupuesto de inversión. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

## 7.2 Proyecciones financieras

La empresa terminó la construcción de su planta en el mes de septiembre de 2016 y en el mismo mes comenzó con las ventas de su producto. En lo que corresponde a las expectativas de futuros ingresos, se tomó como base los meses en los que la empresa inició las ventas de su producto hasta la fecha de elaboración del presente trabajo (septiembre de 2016 a abril de 2017) para calcular los meses restantes y estimar un año completo de operaciones y de esta forma es como se obtuvieron los siguientes ingresos de acuerdo con el precio unitario del producto ya mencionado en el apartado de los aspectos del precio del presente trabajo. Por lo que la proyección financiera comenzó con los últimos meses del primer año.

### 7.2.1 Producción estimada

Actualmente, la empresa sólo vende su producto en tres tiendas naturistas locales. La empresa no cuenta con un registro contable de sus ingresos y egresos ni lleva un control de su inventario. Por lo que, para los meses de mayo a agosto se tomó en cuenta la información de producción brindada por el gerente general y se estimó un crecimiento de 50 unidades para el mes de mayo, dada la información histórica. Para los meses de junio, julio y agosto se estimó una producción de 300 unidades, como se puede observar en la Tabla 7.2, debido a que no han aumentado los pedidos de las tiendas en las que se ha colocado el producto y la empresa no ha buscado otras tiendas para comercializar su producto, ya que su objetivo principal es establecer vínculos con supermercados y tiendas de conveniencia. Con respecto a estas últimas, ya se ha logrado establecer un pedido de 2,800 unidades mensuales por parte de la cadena de tiendas OXXO, que iniciarán a surtirse en el mes de septiembre del presente año, dicho pedido se repartirá en 60 sucursales del Estado de Veracruz.

MESES DEL PRIMER AÑO											
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Volumen de Producción (unidades)											
150	180	180	220	250	250	250	250	300	300	300	300
150	180	180	220	250	250	250	250	300	300	300	300

Tabla 7.2. Producción mensual. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Con respecto a la proyección anual, en el primer año de la empresa se puede observar un bajo número de producción dado que apenas incursionaba en el mercado. Sin embargo, en el mes de mayo de 2017, el Ing. Carlos Méndez con apoyo de SEDECOP estableció un convenio con la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, en el cual se acordó la venta de 2,800 productos en 60 sucursales del Estado de Veracruz a partir del mes de septiembre, por lo que en el volumen de producción aumentará 12 veces en el segundo año de actividades de la empresa.

En lo que concierne al proyecto de exportación de Frutysol a Chile, se espera que para el tercer año de actividades la empresa pueda cumplir con todos los requisitos necesarios para llevar a cabo la exportación. Por lo tanto, se consideró que en el año 3 la empresa incrementaría su producción en 5,760 unidades más, que es la oferta exportable del proyecto. Esta oferta se hizo a Ebelman Corp., una empresa chilena que mostró interés en el producto. También se consideró un aumento del 100% en los pedidos de las tiendas OXXO, pasando de 2,800 productos mensuales a 5,600 unidades, puesto que de las 60 sucursales de OXXO se pasaría a abastecer entre 100 a 150 sucursales más, según las palabras del gerente general, por lo que se estimó un abastecimiento para 120 sucursales.

Para el cuarto año se siguió considerando la exportación mensual de 5,760 unidades, sin mostrar un incremento, ya que el interés de Ebelman Corp. por el producto Frutysol fue por la cantidad ya mencionada, por lo que no se proyectarán incrementos en el volumen de exportación en el presente proyecto. Sin embargo, para la venta a las tiendas OXXO se consideró pasar de 5,600 unidades mensuales a 8,400, pensando en la satisfacción generada a dicha cadena y pretendiendo incursionar en sucursales de tiendas OXXO de otros estados de la república, principalmente en el norte de la república, según lo comentado por el gerente general.

Para el quinto año, para el abastecimiento de las tiendas OXXO se estimó un incremento de 8,400 unidades mensuales a 11,200. Para la oferta exportable, como se mencionó anteriormente se considerarán las mismas 5,760 unidades mensuales.

En la Tabla 7.3 se muestra el volumen de producción proyectado anual de la empresa.

Concepto		1ER. AÑO	2º. AÑO	3ER. AÑO	4º. AÑO	5º. AÑO
Producto	Presentación	Volumen de producción anual				
Frutysol	50 gramos	2,930	35,160	139,440	174,600	209,760
Total		2,930	35,160	139,440	174,600	209,760

Tabla 7.3. Producción anual. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.2.2. Ingresos

De acuerdo a la cantidad de productos a realizar y al precio de \$25 pesos menos un costo unitario de producción de \$8.5 pesos de Frutysol, se estima que la empresa pueda cerrar con los ingresos mostrados en la Tabla 7.4, en su primer año.

De manera anual, se consideró mantener el precio de venta en \$25.00 pesos hasta el tercer año, para el cuarto y quinto año se consideró un incremento de \$1.00 con respecto al año anterior, por lo que los precios para los 5 años proyectados serían como se muestra en la tabla 7.5. En la Tabla 7.6 se muestran los ingresos estimados para los siguientes años.

Concepto	MESES DEL PRIMER AÑO											
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Ingreso por ventas de producto al mes:</b>												
Frutysol	3,750	4,500	4,500	5,500	6,250	6,250	6,250	6,250	7,500	7,500	7,500	7,500
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>3,750</b>	<b>4,500</b>	<b>4,500</b>	<b>5,500</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>

Tabla 7.4. Ingresos mensuales en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Concepto	1ER. AÑO	2º. AÑO	3ER. AÑO	4º. AÑO	5º. AÑO
	Precio de venta				
Frutysol	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$26.00	\$27.00

Tabla 7.5. Precios considerados por cada año. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Concepto	1ER. AÑO	2º. AÑO	3ER. AÑO	4º. AÑO	5º. AÑO
	Ingreso por ventas anuales en pesos				
Frutysol	73,250	879,000	3,486,000	4,539,600	5,663,520
<b>TOTAL</b>	<b>73,250</b>	<b>879,000</b>	<b>3,486,000</b>	<b>4,539,600</b>	<b>5,663,520</b>

Tabla 7.6 Ingresos anuales en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.2.3. Costos y gastos

Así mismo, para proyectar los costos y gastos anuales se estimó una inflación de 6% para el segundo año, 6.5% para el tercer año, 7% para el cuarto año y 7.5% para el quinto año, dichos porcentajes se consideraron dado el informe de inflación en México del Banco México de 3% para todo el 2017, 2018, 2019 y 2020 (BANXICO, 2017). Sin embargo, al observar una gran diferencia de los porcentajes estimados por el Banco de México con respecto a la inflación de anunciada por otros medios informativos como el Financiero y el Economista, quienes estimaron una inflación para principios del 2017 en 5.24% y para finales del mismo año en 5.80%, se decidió considerar esta última información por considerarla más apegada a la realidad. Por lo tanto, para el segundo año se estimó un 6% de inflación. Para estimar la inflación de los años siguientes, se tomó en cuenta que en todo el 2017 hubo un aumento en la inflación de .56%, además de que en el año anterior a ese, el 2016, se estimó una inflación para inicios de dicho año en 4.80% y se finalizó ese año con un 5.24%, es decir, un aumento de .44%. Con estos datos, se consideró aumentar un .50% en los años siguientes a la estimación acumulada, quedando en 6% para el segundo año, 6.5% para el tercer año, 7% para el cuarto y 7.5% para el quinto.

También, se consideró un aumento del 10% en el salario de todos los trabajadores para el tercer año, tanto para los del personal de producción, de administración y ventas. Además de otro aumento del 10% en el quinto año, con estos parámetros se estimó los gastos de administración y ventas anuales.

En la Tabla 7.7 se muestran los costos mensuales de producción del primer año de actividades de la empresa y en la Tabla 7.8 se muestran los costos anuales para los años proyectados.

Además, en la Tabla 7.9 se muestran los gastos de administración y ventas mensuales del primer año y en la Tabla 7.10 los gastos de administración y ventas anuales.

Concepto	MENSUALES DEL PRIMER AÑO											
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Presupuesto de Costos y Gastos del Proyecto</b>												
<b>Costo de materia prima</b>												
Frutysol	1,269	1,523	1,523	1,861	2,115	2,115	2,115	2,115	2,538	2,538	2,538	2,538
<b>TOTAL</b>	<b>1,269</b>	<b>1,523</b>	<b>1,523</b>	<b>1,861</b>	<b>2,115</b>	<b>2,115</b>	<b>2,115</b>	<b>2,115</b>	<b>2,538</b>	<b>2,538</b>	<b>2,538</b>	<b>2,538</b>
<b>Costo de Mano de Obra Directa</b>												
Sueldos y Salarios	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Prestaciones	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
<b>TOTAL</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>	<b>10,080</b>
<b>Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)</b>												
Energía Eléctrica (\$3300 bimestral)	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650
Materiales diversos (cofias, cubrebocas, etc.)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Agua	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Gasolina (flete de materia prima)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Mantenimiento de maquinaria y equipo	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
<b>TOTAL</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>	<b>4,616</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>15,965</b>	<b>16,219</b>	<b>16,219</b>	<b>16,557</b>	<b>16,811</b>	<b>16,811</b>	<b>16,811</b>	<b>16,811</b>	<b>17,234</b>	<b>17,234</b>	<b>17,234</b>	<b>17,234</b>

Tabla 7.7. Costos y gastos mensuales en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Concepto	1ER. AÑO	2º. AÑO	3ER. AÑO	4º. AÑO	5º. AÑO
<b>Costo de Materia Prima</b>					
Frutysol	24,905	316,792	1,262,281	1,587,987	1,916,682
<b>TOTAL</b>	<b>24,905</b>	<b>316,792</b>	<b>1,262,281</b>	<b>1,587,987</b>	<b>1,916,682</b>
<b>Costo de Mano de Obra Directa</b>					
Sueldos y Salarios	86,400	86,400	95,040	95,040	104,544
Prestaciones	34,560	34,560	38,016	38,016	41,818
<b>TOTAL</b>	<b>120,960</b>	<b>120,960</b>	<b>133,056</b>	<b>133,056</b>	<b>146,362</b>
<b>Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)</b>					
Energía Eléctrica (\$3300 bimestral)	19,800	20,988	22,352	23,917	25,711
Materiales diversos (cofias, cubrebocas, etc.)	3,600	3,816	4,064	4,349	4,675
Agua	1,800	1,908	2,032	2,174	2,337
Gasolina (flete de materia prima)	24,000	25,440	41,976	44,914	48,283
Mantenimiento de maquinaria y equipo	6,192	6,564	6,990	7,479	8,040
<b>TOTAL</b>	<b>55,392</b>	<b>58,716</b>	<b>77,414</b>	<b>82,833</b>	<b>89,046</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>201,257</b>	<b>496,467</b>	<b>1,472,751</b>	<b>1,803,876</b>	<b>2,152,090</b>

Tabla 7.8. Costos y gastos anuales en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Concepto	MENSUALES DEL PRIMER AÑO											
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Gastos de Ventas Mensuales</b>												
Sueldos y salarios	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Prestaciones	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920
Publicidad	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>	<b>6,800</b>
<b>Gastos de Administración Mensuales</b>												
Sueldos y salarios	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600	11,600
Prestaciones	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640
Energia Electrica	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Telefono y Comunicaciones	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499
Papeleria y Utiles	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Articulos de Limpeza	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total Gastos de Administracion</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>	<b>16,884</b>

Tabla 7.9 Gastos de administración y de ventas mensuales en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

Concepto	1ER. AÑO	2º. AÑO	3ER. AÑO	4º. AÑO	5º. AÑO
<b>Gastos de Venta Anuales</b>					
Sueldos y salarios	57,600	57,600	63,360	63,360	69,696
Prestaciones	23,040	23,040	25,344	25,344	27,878
Publicidad	960	1,018	1,084	1,160	1,247
Gastos de exportación	0	0	182,040	194,783	209,392
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>81,600</b>	<b>81,658</b>	<b>271,828</b>	<b>284,646</b>	<b>308,212</b>
<b>Gastos de Administración Mensuales</b>					
Sueldos y salarios	139,200	139,200	153,120	163,838	180,222
Prestaciones	55,680	55,680	61,248	65,535	72,089
Energia Electrica	1,200	1,272	1,355	1,450	1,558
Telefono y Comunicaciones	5,988	6,347	6,760	7,233	7,776
Papeleria y Utiles	360	382	406	435	467
Articulos de Limpeza	180	191	203	217	234
<b>Total Gastos de Administracion</b>	<b>202,608</b>	<b>203,072</b>	<b>223,092</b>	<b>238,709</b>	<b>262,346</b>

Tabla 7.10. Gastos de administración y ventas anuales en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

#### 7.2.4. Estados financieros proyectados

Para proyectar los estados financieros de la empresa se tomó en consideración lo expresado en los anteriores capítulos. Para la estimación de los flujos de efectivo, tanto mensuales como anuales, mostrados en las Tablas 7.11 y 7.12 respectivamente, se consideró la inversión en construcciones, maquinaria y equipo, los gastos diferidos y el capital de trabajo mostrado en la Tabla 7.1, además de los ingresos mostrados en las Tablas 7.4 y 7.6 y los costos y gastos descritos en las Tablas 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10. Cabe mencionar, que para la depreciación de la construcción se consideró un periodo de 20 años y para el equipo, dadas sus características, se consideró 10 años. En lo que corresponde a la amortización de los gastos diferidos se consideró un periodo de 10 años.

Para la estimación del balance mensual del primer año y de los balances anuales de los siguientes cuatro años de las Tablas 7.13 y 7.14, de igual forma, los activos circulantes y no circulantes son los presentados en la Tabla 7.1, el efectivo es el capital de trabajo mostrado en la misma Tabla 7.1. Con respecto a los pasivos, la empresa no ha solicitado ningún crédito y tampoco tienen deuda, por lo que se muestran en cero.

Finalmente, para la proyección del estado de resultados del primer año y de los siguientes cuatro años presentados en las Tablas 7.15 y 7.16, se emplearon los datos mostrados en el apartado de ingresos y de costos y gastos, específicamente se pueden observar de donde se obtuvo la información al consultar las Tablas 7.4, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10, la cuáles complementan dichos apartados. Además de calcular los impuestos correspondientes para posteriormente determinar la utilidad neta.

### 7.2.5. Flujo de efectivo mensual del primer año

CONCEPTOS DE EFECTIVO	FLUJOS MENSUALES DEL PRIMER AÑO												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>A. FUENTES:</b>													
<i>Saldo inicial en Caja</i>	0	1	187,979	172,654	157,329	142,401	127,771	113,142	98,512	83,882	69,748	55,614	41,480
CAPITAL SOCIAL	3,887,804												
CREDITO REFACCIONARIO PYME	0												
UTILIDAD NETA		-30,415	-30,117	-30,117	-29,720	-29,423	-29,423	-29,423	-29,423	-28,926	-28,926	-28,926	-28,926
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793
IVA RECUPERADO		203,600											
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>3,887,804</b>	<b>187,979</b>	<b>172,654</b>	<b>157,329</b>	<b>142,401</b>	<b>127,771</b>	<b>113,142</b>	<b>98,512</b>	<b>83,882</b>	<b>69,748</b>	<b>55,614</b>	<b>41,480</b>	<b>27,346</b>
<b>B. USOS:</b>													
<b>INVERSIONES</b>													
Inversiones Fijas	3,137,133												
Inversiones diferidas	406,538												
Capital de Trabajo	140,532												
IVA PAGADO	203,600												
<b>TOTAL DE USOS</b>	<b>3,887,803</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(A-B) SALDO EN CAJA		1	187,979	172,654	157,329	142,401	127,771	113,142	98,512	83,882	69,748	55,614	41,480
													27,346

Tabla 7.11. Flujos de efectivo mensuales del primer año. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

## 7.2.6. Flujos de efectivo anuales

CONCEPTOS DE EFECTIVO	ANUALES					
	0	1	2	3	4	5
<b>A. FUENTES:</b>						
<u>Saldo inicial en Caja</u>	0	1	27,276	156,962	1,138,964	2,537,389
CAPITAL SOCIAL	3,887,804					
CREDITO REFACCIONARIO PYME	0					
UTILIDAD NETA		-353,835	-47,824	804,491	1,220,915	1,658,017
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		177,510	177,510	177,510	177,510	177,510
IVA RECUPERADO		203,600				
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>3,887,804</b>	<b>27,276</b>	<b>156,962</b>	<b>1,138,964</b>	<b>2,537,389</b>	<b>4,372,917</b>
<b>B. USOS:</b>						
<u>INVERSIONES</u>						
Inversiones Fijas	3,137,133					
Inversiones diferidas	406,538					
Capital de Trabajo	140,532					
IVA PAGADO	203,600					
<b>TOTAL DE USOS</b>	<b>3,887,803</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(A-B) SALDO EN CAJA</b>	<b>1</b>	<b>27,276</b>	<b>156,962</b>	<b>1,138,964</b>	<b>2,537,389</b>	<b>4,372,917</b>
<b>O EFECTIVO</b>						
<b>FLUJO DE EFECTIVO ANUAL</b>		<b>27,276</b>	<b>129,686</b>	<b>1,009,278</b>	<b>1,528,112</b>	<b>2,844,805</b>

Tabla 7.12. Flujos de efectivo anuales. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.2.7. Balance general mensual del primer año

	MESES PRIMER AÑO												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Balance General (Pesos)</b>													
<b>Activo Circulante</b>													
Efectivo en Caja y Bancos	187,979	172,654	157,329	142,401	127,771	113,142	98,512	83,882	69,748	55,614	41,480	27,346	
Inventario	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	
Provisión gastos de operación	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	
I/V Pagado	203,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>344,132</b>	<b>328,511</b>	<b>313,186</b>	<b>297,861</b>	<b>282,933</b>	<b>268,303</b>	<b>253,674</b>	<b>239,044</b>	<b>224,414</b>	<b>210,280</b>	<b>196,146</b>	<b>182,012</b>	<b>167,878</b>
<b>Activo Fijo</b>													
Terreno	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	
Construcciones	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	
Maq. Y Equipo	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3,137,133</b>												
Depreciaciones Acumuladas	-11,405	-22,809	-34,214	-45,619	-57,024	-68,428	-79,833	-91,238	-102,642	-114,047	-125,452	-136,857	
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,125,728</b>	<b>3,114,324</b>	<b>3,102,919</b>	<b>3,091,514</b>	<b>3,080,109</b>	<b>3,068,705</b>	<b>3,057,300</b>	<b>3,045,895</b>	<b>3,034,491</b>	<b>3,023,086</b>	<b>3,011,681</b>	<b>3,000,276</b>
<b>Activo Diferido</b>													
Gastos Diferidos	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	
Amortización Acumulada	-3,388	-6,776	-10,163	-13,551	-16,939	-20,327	-23,715	-27,103	-30,490	-33,878	-37,266	-40,654	
<b>Activo Diferido Neto</b>	<b>406,538</b>	<b>403,150</b>	<b>399,762</b>	<b>396,375</b>	<b>392,987</b>	<b>389,599</b>	<b>386,211</b>	<b>382,823</b>	<b>379,435</b>	<b>376,048</b>	<b>372,660</b>	<b>369,272</b>	<b>365,884</b>
<b>Activo Total</b>	<b>3,887,803</b>	<b>3,857,389</b>	<b>3,827,272</b>	<b>3,797,155</b>	<b>3,767,434</b>	<b>3,738,012</b>	<b>3,708,589</b>	<b>3,679,167</b>	<b>3,649,744</b>	<b>3,620,818</b>	<b>3,591,892</b>	<b>3,562,965</b>	<b>3,534,039</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>0</b>												
<b>Capital Contable</b>													
Capital Social	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	
Resultados Ej. Anteriores	0	-30,415	-60,532	-90,649	-120,370	-149,792	-179,215	-208,637	-238,060	-266,986	-295,912	-324,839	
Resultado del Ejercicio	-30,415	-30,117	-30,117	-29,720	-29,423	-29,423	-29,423	-29,423	-28,926	-28,926	-28,926	-28,926	
<b>Capital Contable Total</b>	<b>3,887,804</b>	<b>3,857,389</b>	<b>3,827,272</b>	<b>3,797,155</b>	<b>3,767,434</b>	<b>3,738,012</b>	<b>3,708,589</b>	<b>3,679,167</b>	<b>3,649,744</b>	<b>3,620,818</b>	<b>3,591,892</b>	<b>3,562,965</b>	<b>3,534,039</b>
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>3,887,804</b>	<b>3,857,389</b>	<b>3,827,272</b>	<b>3,797,155</b>	<b>3,767,434</b>	<b>3,738,012</b>	<b>3,708,589</b>	<b>3,679,167</b>	<b>3,649,744</b>	<b>3,620,818</b>	<b>3,591,892</b>	<b>3,562,965</b>	<b>3,534,039</b>

Tabla 7.13. Balance general del primer año. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

## 7.2.8. Balances generales anuales

	ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>Balance General (Pesos)</b>						
<b>Activo Circulante</b>						
Efectivo en Caja y Bancos	27,276	156,962	1,138,964	2,537,389	4,372,917	
Inventario	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444	96,444
Provisión gastos de operación	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088	44,088
IVA Pagado	203,600	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>344,132</b>	<b>167,808</b>	<b>297,494</b>	<b>1,279,496</b>	<b>2,677,921</b>	<b>4,513,449</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Terreno	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Construcciones	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170	1,871,170
Maq. Y Equipo	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963	865,963
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,137,133</b>
Depreciaciones Acumuladas	-136,857	-273,713	-410,570	-547,427	-684,283	
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>3,137,133</b>	<b>3,000,276</b>	<b>2,863,420</b>	<b>2,726,563</b>	<b>2,589,706</b>	<b>2,452,850</b>
<b>Activo Diferido</b>						
Gastos Diferidos	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538	406,538
Amortización Acumulada	-40,654	-81,308	-121,961	-162,615	-203,269	
<b>Activo Diferido Neto</b>	<b>406,538</b>	<b>365,884</b>	<b>325,230</b>	<b>284,577</b>	<b>243,923</b>	<b>203,269</b>
<b>Activo Total</b>	<b>3,887,803</b>	<b>3,533,969</b>	<b>3,486,145</b>	<b>4,290,636</b>	<b>5,511,551</b>	<b>7,169,567</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capital Contable</b>						
Capital Social	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804	3,887,804
Resultados Ej. Anteriores	0	-353,835	-401,659	402,832	1,623,747	
Resultado del Ejercicio	-353,835	-47,824	804,491	1,220,915	1,658,017	
<b>Capital Contable Total</b>	<b>3,887,804</b>	<b>3,533,969</b>	<b>3,486,145</b>	<b>4,290,636</b>	<b>5,511,551</b>	<b>7,169,567</b>
<b>Suma Pasivo y Capital</b>	<b>3,887,804</b>	<b>3,533,969</b>	<b>3,486,145</b>	<b>4,290,636</b>	<b>5,511,551</b>	<b>7,169,567</b>

Tabla 7.14. Balance general proyectado a 5 años. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.2.9. Estado de resultados mensual del primer año

	MESES DE PRIMER AÑO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Estado de Resultados</b> (Pesos)												
<b>Ingresos</b>												
Ingresos por venta de Productos	3,750	4,500	4,500	5,500	6,250	6,250	6,250	6,250	7,500	7,500	7,500	7,500
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3,750</b>	<b>4,500</b>	<b>4,500</b>	<b>5,500</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>6,250</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>
<b>Costo de Producción</b>												
M.P.	1,269	1,523	1,523	1,861	2,115	2,115	2,115	2,115	2,538	2,538	2,538	2,538
M.O.D.	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080	10,080
GIF	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616	4,616
<b>Total Costo</b>	<b>15,965</b>	<b>16,219</b>	<b>16,219</b>	<b>16,557</b>	<b>16,811</b>	<b>16,811</b>	<b>16,811</b>	<b>16,811</b>	<b>17,234</b>	<b>17,234</b>	<b>17,234</b>	<b>17,234</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-12,215</b>	<b>-11,719</b>	<b>-11,719</b>	<b>-11,057</b>	<b>-10,561</b>	<b>-10,561</b>	<b>-10,561</b>	<b>-10,561</b>	<b>-9,734</b>	<b>-9,734</b>	<b>-9,734</b>	<b>-9,734</b>
<b>Gastos de Operación</b>												
Depreciaciones	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793	14,793
Gasto de Venta	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
Gastos de Administración	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884	16,884
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>	<b>38,477</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>-50,692</b>	<b>-50,195</b>	<b>-50,195</b>	<b>-49,534</b>	<b>-49,038</b>	<b>-49,038</b>	<b>-49,038</b>	<b>-49,038</b>	<b>-48,211</b>	<b>-48,211</b>	<b>-48,211</b>	<b>-48,211</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-50,692</b>	<b>-50,195</b>	<b>-50,195</b>	<b>-49,534</b>	<b>-49,038</b>	<b>-49,038</b>	<b>-49,038</b>	<b>-49,038</b>	<b>-48,211</b>	<b>-48,211</b>	<b>-48,211</b>	<b>-48,211</b>
<b>Impuestos</b>												
ISR	-15,207	-15,059	-15,059	-14,860	-14,711	-14,711	-14,711	-14,711	-14,463	-14,463	-14,463	-14,463
PTU	-5,069	-5,020	-5,020	-4,953	-4,904	-4,904	-4,904	-4,904	-4,821	-4,821	-4,821	-4,821
<b>Suman Impuestos</b>	<b>-20,277</b>	<b>-20,078</b>	<b>-20,078</b>	<b>-19,813</b>	<b>-19,615</b>	<b>-19,615</b>	<b>-19,615</b>	<b>-19,615</b>	<b>-19,284</b>	<b>-19,284</b>	<b>-19,284</b>	<b>-19,284</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-30,415</b>	<b>-30,117</b>	<b>-30,117</b>	<b>-29,720</b>	<b>-29,423</b>	<b>-29,423</b>	<b>-29,423</b>	<b>-29,423</b>	<b>-28,926</b>	<b>-28,926</b>	<b>-28,926</b>	<b>-28,926</b>

Tabla 7.15. Estado de resultados mensual proyectado al primer año. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.2.10. Estados de resultados anuales

	ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>Estado de Resultados</b> <i>(Pesos)</i>					
<b>Ingresos</b>					
Ingresos por venta de Productos	73,250	879,000	3,486,000	4,539,600	5,663,520
<b>Ingresos Totales</b>	<b>73,250</b>	<b>879,000</b>	<b>3,486,000</b>	<b>4,539,600</b>	<b>5,663,520</b>
<b>Costo de Producción</b>					
M.P.	24,905	316,792	1,262,281	1,587,987	1,916,682
M.O.D.	120,960	120,960	133,056	133,056	146,362
GIF	55,392	58,716	77,414	82,833	89,046
<b>Total Costo</b>	<b>201,257</b>	<b>496,467</b>	<b>1,472,751</b>	<b>1,803,876</b>	<b>2,152,090</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-128,007</b>	<b>382,533</b>	<b>2,013,249</b>	<b>2,735,724</b>	<b>3,511,430</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Depreciaciones	177,510	177,510	177,510	177,510	177,510
Gasto de Venta	81,600	81,658	271,828	284,646	308,212
Gastos de Administracion	202,608	203,072	223,092	238,709	262,346
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>461,718</b>	<b>462,240</b>	<b>672,430</b>	<b>700,865</b>	<b>748,069</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>-589,725</b>	<b>-79,707</b>	<b>1,340,819</b>	<b>2,034,858</b>	<b>2,763,361</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-589,725</b>	<b>-79,707</b>	<b>1,340,819</b>	<b>2,034,858</b>	<b>2,763,361</b>
<b>Impuestos</b>					
ISR	-176,918	-23,912	402,246	610,457	829,008
PTU	-58,973	-7,971	134,082	203,486	276,336
<b>Suman Impuestos</b>	<b>-235,890</b>	<b>-31,883</b>	<b>536,327</b>	<b>813,943</b>	<b>1,105,345</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-353,835</b>	<b>-47,824</b>	<b>804,491</b>	<b>1,220,915</b>	<b>1,658,017</b>

Tabla 7.16. Estado de resultados anual proyectado a 5 años. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa

## **7.3 Evaluación financiera**

La evaluación financiera se realiza con el objetivo de determinar si las condiciones en que se pretende realizar el proyecto resultan rentables en el horizonte de planeación determinado para su análisis.

Los resultados de la evaluación financiera, aplicada únicamente al proyecto de exportación del producto Frutysol a Chile, se obtuvieron mediante el prorrateo de los activos, costos y gastos que intervienen en la elaboración del producto Frutysol. El prorrateo se realizó tomando en cuenta una capacidad máxima de producción de 45,000 unidades mensuales, de las cuales 5,760 unidades serían destinadas al proyecto de exportación, es decir, para la exportación se empleará el 12.8% de los activos, costos y gastos, dicho porcentaje se tomará redondeado a 13%. Así mismo, se consideraron los costos logísticos de exportación mensuales por \$15,168.78 MXN, mencionados en el apartado 5.3 Aspectos del precio, del capítulo 5 del presente documento. Es así como se calculó la participación de los recursos de la empresa para estimar un ingreso mensual de \$144,000 MXN con los siguientes costos y gastos mensuales. La Tabla 7.17 muestra cómo se conforman los costos y gastos de la oferta exportable.

Concepto	Costos Mensuales
Materia prima	
Frutysol	48,730
<b>TOTAL</b>	<b>48,730</b>
Mano de obra	
Sueldos y Salarios	936
Prestaciones	374
<b>TOTAL</b>	<b>1,310</b>
Gastos Indirectos de Fabricación	
Energía Eléctrica (\$3300 bimestral)	215
Materiales diversos (cofias, cubrebocas, etc)	39
Agua	20
Gasolina (flete de materia prima)	260
Mantenimiento de maquinaria y equipo	67
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>50,640</b>
Gastos de Ventas	
Sueldos y salarios	624
Prestaciones	250
Gastos de exportación	15,170
Publicidad	10
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>16,054</b>
Gastos de Administración	
Sueldos y salarios	1,508
Prestaciones	603
Energia Electrica	13
Telefono y Comunicaciones	65
Papeleria y Utiles	4
Articulos de Limpeza	2
<b>Total Gastos de Administracion</b>	<b>2,195</b>

Tabla 7.17 Costos y gastos referentes a la exportación en pesos. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.3.1 Tasa interna de rendimiento (TIR)

La Tasa Interna de Rendimiento (conocida como TIR), es una manera aceptada por la comunidad financiera para determinar la rentabilidad del proyecto. De manera general, en la bibliografía referente a la evaluación de proyectos de inversión, definen a la TIR como la ganancia que el proyecto generará durante el horizonte de

planeación (el periodo que contempla la evaluación económica). Consiste en la suma de los flujos de efectivo de todos los años comparado con la inversión, si dichos flujos son mayores sobre la cantidad de la inversión, el porcentaje sería mayor a cero, si es menor, será un porcentaje negativo. Para que el proyecto sea viable la TIR tiene que ser mayor a cero, pero si se considera la TREMA de 25% que solicita la empresa.

En el caso del proyecto de exportación del producto Frutysol, la Tasa Interna de Rendimiento es del 33%, la cual supera a la TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable) fijada por la empresa en un 25%, por lo que se considera rentable. Dicho indicador fue obtenido mediante la fórmula TIR de Excel en su versión 2015.

### 7.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto, también es otro indicador aceptado por la comunidad financiera para determinar la rentabilidad y conocer el valor total de un proyecto. En general y con base en la definición que le dan varios autores, se puede definir como el resultado de la suma del valor de los flujos operativos (obtenidos del estado de flujo de efectivo) de cada uno de los años del horizonte de planeación menos la inversión inicial. Este resultado puede ser positivo o negativo. Es decir, el Valor Actual Neto representa el valor total del proyecto en el horizonte de planeación contemplado, en este caso 5 años.

Para el proyecto de exportación de Frutysol a Chile, el Valor Actual Neto es de \$166,677 ya descontando la TREMA del 25% y la inversión inicial de \$639,066, lo cual indica que, si los flujos futuros los traemos al momento de la inversión, existiría una ganancia mayor que la deseada por la empresa, demostrando la rentabilidad del proyecto. Dicho resultado se obtuvo mediante la fórmula VNP (Valor Neto Presente) en Hoja de cálculo de Excel, en su versión 2015.

Evaluación Económica	Proyecciones Anuales					
	0	1	2	3	4	5
<i>Tasa Interna de Retorno y Valor Presente DEL PROYECTO</i>						
Inversión Inicial	-639,066					
<i>Flujo Neto de Efectivo</i>	-639,066	-501,359	606,292	133,328	1,270,795	829,138
<i>Tasa Interna de Retorno del proyecto</i>		33%				
<i>TREMA</i>		25.00%				
<i>Valor Actual Neto descontado a la TREMA</i>		166,677				

Tabla 7.18. Evaluación económica. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.3.3 Periodo de Recuperación

El periodo de recuperación se refiere al periodo de tiempo en el que los flujos operativos igualan y superan a la inversión.

Para la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana, el periodo de recuperación del proyecto de exportación de Frutysol a Chile será durante el 5º año, considerando flujos descontados a una TREMA del 25%. Lo que significa que la inversión realizada para la exportación se recuperaría por completo en el año 5.

Año	Flujo Neto de Efectivo	Factor de Descuento	Flujo de Efectivo Actualizado	Flujo de Efectivo Acumulado
0	-639,066	1.00	-639,066	-639,066
1	-501,359	0.800	-401,087	-1,040,153
2	606,292	0.640	388,027	-652,127
3	133,328	0.512	68,264	-583,863
4	1,270,795	0.410	520,518	-63,345
5	829,138	0.328	271,692	208,347

Tabla 7.19. Periodo de recuperación. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.3.4. Relación Beneficio/Costo

La relación beneficio/costo del proyecto de exportación se obtiene de dividir la suma de los flujos de efectivo acumulados del horizonte de planeación de un

proyecto entre la inversión inicial. En este caso, para el presente proyecto la relación beneficio/costo es de 1.33.

RELACION BENEFICIO / COSTO	
FLUJO DE EFECTIVO AC. AÑO 5	847,413
INVERSION INICIAL	639,066
<b>CALCULO DE BENEFICIO/COSTO =</b>	<b>1.33</b>

### 7.3.5. Razones financieras

Para realizar una evaluación sobre la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa al realizar el proyecto de exportación se determinó la razón de liquidez, el punto de equilibrio, las razones de rentabilidad y el apalancamiento para los 5 años contemplados en el presente proyecto. En la Tabla 7.20 se muestran los resultados obtenidos de los índices mencionados.

En la razón de liquidez se obtuvieron números positivos en los años 2, 3, 4 y 5, el único año que se tuvo una razón negativa fue en el año uno, debido a que la empresa realizó pocas ventas de su producto, dado que se estaba consolidando al establecer su convenio con la cadena de OXXO. Es importante señalar que, dado la ausencia de pasivos por parte de la empresa, no se pudo determinar la razón circulante.

El punto de equilibrio de la empresa fue positivo en todos los años del horizonte de planeación, lo que demuestra que las unidades producidas cubren el costo total de la producción y lo sobrepasan

Al no haber adquirido ninguna deuda, la empresa solo tiene apalancamiento con sus recursos propios en un 100% en los 5 años contemplados para el proyecto.

Las razones de rentabilidad de las ventas, los activos y del capital contable fueron positivos en todos los años del horizonte de planeación, mostrando una alta rentabilidad del proyecto.

En lo que corresponde en la generación de recursos propios y la capacidad de pago, ésta fue negativa en el primer año, sin embargo, en los 4 años posteriores fue positiva

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Índices financieros (Pesos)</b>					
<b>Razones de Liquidez Veces</b>					
Capital de Trabajo	-349,439	256,852	891,540	1,556,043	2,251,853
<b>Punto de Equilibrio</b>					
Punto de Equilibrio (\$)	486,011	502,890	520,613	539,221	558,761
Punto de Equilibrio (%)	28.13%	27.72%	27.33%	26.96%	26.60%
<b>Razones de Apalancamiento</b>					
% Recursos Propios	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Razones de Rentabilidad</b>					
% de Rentabilidad a las Ventas	27.96%	28.12%	28.27%	28.41%	28.55%
% de Rentabilidad al Activo Total	43.05%	31.25%	24.81%	20.75%	17.96%
% de Rentabilidad al Capital Contable	43.05%	31.25%	24.81%	20.75%	17.96%
<b>Capacidad de Pago</b>					
Generación de Recursos + Gastos Fin.	-501,359	104,932	739,620	1,404,123	2,099,933
Capacidad de Pago	-501,359.20	104,932.41	739,619.90	1,404,123.08	2,099,932.73

Tabla 7.20. Razones financieras. (Elaboración propia basada en la información proporcionada por la empresa)

### 7.3.6. Riesgos financieros

Cabe mencionar, que en esta evaluación financiera no se contemplaron los riesgos internos y externos para la implementación del proyecto, a pesar de ello, se resaltan de manera cuantitativa las afectaciones que podrían surgir en la puesta en marcha de la exportación.

Riesgos internos:

#### 1. No cumplir con los pedidos requeridos por el cliente

Se cubriría un incremento de costos de mano de obra de \$1,200 MXN, es decir, trabajarían 4 días más para cubrir el pedido del cliente, operando a capacidad media considerando que se producen 24,000 bolsas. En otro caso, se trataría de cubrir el pedido con el excedente de la producción.

En caso de que no se pudiera cumplir con el pedido a causa de que el comprador solicite una cantidad mucho mayor, no se podría llevar a cabo la

operación, puesto que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para operar a capacidad máxima y operando a capacidad media se podrían cubrir pedidos de hasta 12,000 bolsas, considerando el mercado local. De ser así, la empresa no tendría que cubrir los costos logísticos para el envío del producto (mismos que se encuentran en la tabla 5.10 del [Capítulo V](#)) y por ende, dejaría de recibir \$144,000 MXN que corresponde a la cantidad antes mencionada a un precio unitario de \$25 MXN. Esto se vería reflejado en la tabla 7.17, restando los gastos de exportación y descartando por completo a la operación.

2. No cumplir con el tiempo de entrega establecido con el cliente

En este caso, la empresa tendría cubrir \$15,170 MXN por concepto de costos logísticos, además de que dejaría de recibir \$144,000 MXN por la venta del producto y, además, tendría que cumplir lo que se menciona en la cláusula octava. Incumplimiento del [contrato de compraventa](#) –que habla de un descuento del 10% en caso de que exista un retraso en la entrega de la mercancía y que el comprador esté dispuesto a mantener la compra–. El pago por la venta del producto tendría entonces una reducción de \$15,917 MXN, es decir, el comprador pagaría solamente \$143,253 MXN.

Así mismo, en el caso de incumplimiento por parte del comprador o vendedor y que la contraparte no quisiera seguir con el contrato, tendría que cubrir 50% sobre el total de los costos relacionados a la exportación. De ser la empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana la que incumpla con el plazo de entrega tendría que acordar con el comprador la cantidad que deberá pagarse.

3. Que no parezca atractivo el envase para el cliente

Si al comprador no le pareciera el envase o la presentación del mismo, con base en el [contrato de compraventa](#), el comprador y el vendedor tendrían que aportar 50% del costo de diseñar y fabricar el nuevo envase, agregando

costos a la inversión (diseño del envase) y a la materia prima (envase). El precio del envase se acordará con el comprador interesado.

Riesgos externos:

1. Cambio de gobierno e inflación

Tomando en cuenta el plan de contingencia para cambio de gobierno, como alternativa se propone reducir costos para mantener la competitividad en el mercado chileno, para ello, se contempla disminuir los costos con respecto al contenido del producto, por lo que se considera eliminar de los ingredientes a la fresa y el kiwi y, reemplazarlo por las mismas cantidades de manzana y plátano, lo que reduciría en \$128,160 MXN la compra de fruta y con ello se aminorarían los costos de materia prima.

2. Tipo de cambio

Se deberá cotizar una cobertura para evitar riesgos en la paridad de dólar a peso mexicano.

3. Riesgo de no pago

En este supuesto, la empresa no obtendría el pago por el embarque que es de \$159,170 MXN o \$7,494 USD, por lo que se tendría que contactar al comprador para que realice el pago del embarque o una indemnización con respecto a los gastos realizados en la operación.

## **VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **Capítulo II. Descripción de la empresa**

La empresa Deshidratadora de Fruta Veracruzana cuenta con la capacidad de abastecer mensualmente una compra de hasta 45,000 bolsas de Frutysol, por lo que se concluye que cuenta con oferta exportable suficiente para su cliente potencial en el mercado chileno, considerando que se empezaría la exportación con 5760 empaques.

Se recomienda llevar un control sobre todo el proceso de producción, desde el ordenamiento de pedido (cantidad, peso, frecuencia), el deshidratado por lotes, almacenamiento/inventarios y comercialización, esto a fin de mantener un registro de cada operación que realice la empresa, además de generar un histórico para operaciones posteriores.

## **Capítulo III. Producto**

Considerando los aspectos de Frutysol, se concluye que el producto puede competir con otras marcas de fruta deshidratada en Chile, ya que cuenta con las propiedades nutritivas necesarias para una alimentación saludable por ser de origen natural, además de estar dentro del rango de consumo de productos de este tipo. Si bien, Frutysol puede comercializarse en Chile, es necesario que se realicen algunas adecuaciones en cuanto a las especificaciones del producto indicando las frutas que contiene con los nombres con los que son conocidas en Chile –por ejemplo la “fresa” se conoce como “frutilla”–. Así mismo, se debe corregir la información nutrimental que se encuentra errónea actualmente, ya sea que se mantenga el diseño actual del envase o que se modifique, a fin de evitar sanciones por la información que se proporciona al consumidor en México o en Chile (considerando que en Chile es altamente regulado por la Ley 20.606).

Para que se lleve a cabo la exportación de este producto es necesario que se contemplen las recomendaciones realizadas dentro del [Capítulo III. Descripción del producto.](#)

## **Capítulo IV. Análisis del mercado**

Con base en el análisis del mercado chileno que se realizó en el Capítulo IV, se determinó que la población Chilena se ha orientado hacia el consumo de productos saludables en los que se incluyen las frutas deshidratadas, –un ejemplo de ello es la variedad de productos de este tipo que se comercializan en los principales supermercados y tiendas de conveniencia–. Se recomienda considerar las adecuaciones propuestas para el envase en el [Capítulo III. Descripción del producto](#), para que el producto sea atractivo para el consumidor chileno que se orienta en el aspecto del envase para concretar el proceso de compra, considerando también las presentaciones de la competencia.

## **Capítulo V. Operaciones para la exportación**

Considerando el incremento de los costos logísticos así como la ruta a emplear para el envío de la mercancía al Puerto de Valparaíso, se considera viable el uso de transporte multimodal para esta operación, ya que si se incrementa la oferta exportable actual la disminución de costos será mayor que con los 2 pallets con los que se pretende iniciar la exportación, así mismo, la ruta a emplear es directa, disminuyendo los riesgos de entrega tardía.

Para la exportación de Frutysol, se debe considerar un embalaje como el propuesto en el [Capítulo III. Descripción del producto](#), que tiene una medida de 80x50x50 cm, ya que este fue seleccionado al considerar los menores costos para la empresa y el uso óptimo de los espacios de la caja. El embalaje a emplear deberá contar con las especificaciones necesarias para la exportación, por lo que esto deberá ser contemplado en la compra de las mismas.

## **Capítulo VI. Análisis de riesgos**

Considerando los riesgos que pueden afectar a la exportación, se concluye que la empresa puede ejecutar planes de contingencia para disminuir las afectaciones en las operaciones de comercio exterior en cuanto a los riesgos internos. Para los

riesgos externos, se necesitará que la empresa cuente con liquidez para solventar y/o mantener dichas operaciones.

Por el momento no sería una buena opción realizar la exportación, debido a que los riesgos se incrementan por la poca experiencia con la cual cuenta la empresa para realizar una operación internacional, debido ello, en la comercialización de su productos, ciertos riesgos podrían volverse una realidad y por la poca liquidez que se tiene, sería algo altamente perjudicial al limitar la acción de la empresa.

Se recomienda que al momento de la exportación, se contemplen los riesgos actuales para anticiparse a las posibles afectaciones en esta operación.

## **Capítulo VII.**

Un proyecto de exportación también se considera un proyecto de inversión, por lo que previo a su ejecución se debe determinar su viabilidad y rentabilidad, antes de realizar el desembolso correspondiente. Para esto, es necesario realizar una serie de estudios que generan un panorama acerca de las condiciones en las que se espera que funcione la empresa durante un horizonte de planeación.

En el caso del proyecto de exportación de Frutysol a Chile, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 33%, la cual supera a la TREMA (Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable) fijada por la empresa en un 25%. Así mismo, el Valor Actual Neto (VAN) es de \$166,677 MXN ya descontando la TREMA del 25% y la inversión inicial de \$639,066 MXN. Finalmente, el Periodo de Recuperación del proyecto será durante el 5º año, puesto que es en el tiempo donde se recuperará la inversión para la exportación, considerando flujos descontados a una TREMA del 25% y la relación beneficio/costo del proyecto de exportación es de 1.33, por lo que el proyecto se considera rentable.

A pesar de la rentabilidad actual de la exportación, se considera viable a ejecutar en 3 años, siempre que se lleven a cabo las recomendaciones de este proyecto (el control en el proceso de producción y ventas, las adecuaciones al envase y las correcciones de etiquetado), se recomienda hacer una actualización de datos sobre

todo del análisis del mercado porque pueden existir discrepancias al momento de la exportación y comercialización en Chile, así como a los aranceles de importación, porque como se mencionó en el punto [4.12 Barreras de entrada](#) para el año 2020 se desgravará la fracción arancelaria 0813.50.01, por lo que deberá consultarse para contemplar en los costos de exportación.

Actualmente, no es recomendable ejecutar esta exportación como consecuencia de la falta de organización –en la ejecución de puestos, que se propone regularizar las responsabilidades de cada puesto–, la poca liquidez de la empresa –debido al poco incremento en las ventas y la gran cantidad de inventario con el que se cuenta–, la falta de certificaciones (que pueden ser una desventaja para Frutysol), la falta de experiencia en exportaciones y la poca presencia a nivel nacional. Este último punto se considera esencial para la consolidación de la empresa en el territorio mexicano, además de ser una fuente de liquidez mientras se realizan las adecuaciones para la exportación.

Cabe mencionar que al término de este estudio, la empresa se encuentra en la búsqueda de convenios para ampliar la comercialización de Frutysol en el estado de Veracruz, principalmente con Soriana.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

- ALADI. (2016). *SISTEMA DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR*. Recuperado el 29 de Enero de 2016 de <http://consultawebv2.aladi.org/>
- Cartón, D. d. (2017). *Diseños de cartón*. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de <http://www.disenosdecarton.com.mx/empaque-y-embalaje>
- Chile, B. C. (2017). *Banco Central de Chile*. Recuperado el 06 de Mayo de 2017 de [http://www.bcentral.cl/es/faces/home?\\_adf.ctrl-state=10x129oocw\\_4&\\_afrLoop=970143702881591&\\_afrWindowMode=0&\\_afrWindowId=10x129oocw\\_1#!](http://www.bcentral.cl/es/faces/home?_adf.ctrl-state=10x129oocw_4&_afrLoop=970143702881591&_afrWindowMode=0&_afrWindowId=10x129oocw_1#!)
- Chile, C. (2015). *Conoce Chile*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016 de <http://conoce-chile.webnode.cl/mapa-de-chile/>
- Día, E. (2016). *El mango: Sus propiedades nutritivas y los beneficios para la salud*. Recuperado el 18 de Junio de 2016 de El día: <http://eldia.com.do/el-mango-sus-propiedades-nutritivas-y-los-beneficios-para-la-salud/>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (abril de 2017). [www.direcon.gob.cl](http://www.direcon.gob.cl). Obtenido de DIRECON : <https://www.direcon.gob.cl/detalle-de-acuerdos/?idacuerdo=6208>
- Estrategia. (2016). *Chile Supera en Uso de Redes Sociales a Países Desarrollados*. Recuperado el 16 de septiembre de 2016 de: <http://www.estrategia.cl/15815/Titulo>
- Frutexa frutas de exportación. (2016). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 18 de septiembre de 2016 de Frutexa: <http://www.frutexsa.cl/contacto.php>
- FUNDACION CHILE. (2013). Tendencias y dinámicas en el mercado de los alimentos saludables en Chile y el Mundo. *CHILE SALUDABLE Volumen II*, 7-17.
- GANADERO, S. A. (2012). *Servicio Agrícola y Ganadero*. Recuperado el 13 de julio de 2012 de <http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/categorias-de-riesgo-fitosanitario>
- GFK Adimark, C. (2015). *Los chilenos y la alimentación*. Santiago.
- IAB.Chile. (2016). *Nuevo Estudio Sobre Uso de Redes Sociales en Chile*. Recuperado el 28 de marzo de 2016 de <http://www.iab.cl>: <http://www.iab.cl/2016/03/28/nuevo-estudio-sobre-redes-sociales-chile/>

- INEGI. (2017). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 28 de enero de 2017 de [www.beta.inegi.org.mx:  
http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx](http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx)
- INEGI. (2017). *Mapa Digital*. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://gaia.inegi.org.mx/>
- International Trade Centre. (2017). *Markert Access Map*. Recuperado el 25 de marzo del 2017 de <http://www.macmap.org>
- Jelly y CADEM. (2016). *Inmersión: Diagnóstico de redes sociales y empresas*. Recuperado el 23 de Enero de 2016 de [www.jelly.cl/inmersion:  
http://www.jelly.cl/inmersion/Estudio-jelly-cadem-sitio.pdf](http://www.jelly.cl/inmersion: http://www.jelly.cl/inmersion/Estudio-jelly-cadem-sitio.pdf)
- Martínez, V. (2016). *Propiedades de la fresa*. Recuperado el 18 de junio de 2016 de Botaniacal online: <http://www.botanical-online.com/fresa.htm>
- Merlo, V. (2016). *Los 10 beneficios de la papaya*. Recuperado el 22 de abril de 2016 de holadoctor: <http://holadoctor.com/es/%C3%A1lbum-de-fotos/10-beneficios-de-la-papaya>
- BANXICO. (2017). *Banco de México*. Recuperado el 30 de marzo de 2017 de <http://www.banxico.org.mx/portal-inflacion/index.html>
- México, C. (2012). *Mx Blog*. Recuperado el 13 de mayo de 2017 de [http://mx-blog.com/veracruz/emiliano\\_zapata](http://mx-blog.com/veracruz/emiliano_zapata)
- Mundial, B. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 06 de mayo de 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=CL>
- Nanuba Ingredients. (2016). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 17 de junio de 2017 de Nanuva Ingredients: <http://www.nanuva.cl/>
- Nielsen. (2014). *Consumo de saludables se sigue afianzando*. Recuperado el 21 de julio de 2017 de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/saludables.html>
- Nielsen. (2017). *La revolución de los alimentos*. Recuperado el 17 de junio de 2017 de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/reports/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>
- OEC. (2017). *The observatory of economic complexity*. Recuperado el 24 de febrero de 2017 de

[http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree\\_map/hs92/import/chl/show/081350/201](http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/import/chl/show/081350/201)

4/

Organización Mundial de la Salud. (2015). Recuperado el 19 de mayo de 2017 de  
<http://www.who.int/es/>

Pellini, C. (2016). *Historia y biografías*. Recuperado el 06 de noviembre de 2016 de  
[http://historiaybiografias.com/mapa\\_politico\\_américa/](http://historiaybiografias.com/mapa_politico_américa/)

Pérez, C. (2016). *Manzanas: beneficios y propiedades mas importantes*. Recuperado el 04 de octubre de 2016 de Natursan: <http://www.natursan.net/manzanas-beneficios-y-propiedades-mas-importantes/>

Pérez, C. (2016). *Propiedades del coco*. Recuperado el 04 de octubre de 2016 de Natursan:  
<http://www.natursan.net/coco-beneficios-y-propiedades-del-coco-para-la-salud/>

Rodríguez, A. (Diciembre de 2013). Mercado de Frutos Secos y Deshidratados se Duplicó en Cinco Años. (ESTRATEGIA, Entrevistador) República de Chile. Recuperado el 10 de febrero de 2017 de <http://web.sofafa.cl/noticia/mercado-de-frutos-secos-y-deshidratados-se-duplico-en-cinco-anos/>

Rodriguez, M. (2016). *La piña: origen y características*. Recuperado el 04 de octubre de 2016 de About en español:  
<http://cocinalatina.about.com/od/PostresentreMesesYDulces/a/La-Pi-Na-Origen-Y-Características.htm>

SE. (2017). *Sistema de Información Arancelaria Vía Internet*. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <http://www.economia-snci.gob.mx/>

Secretaría de Economía. (2017). *SIAVI*. Recuperado el 25 de enero de 2017 de  
<http://www.economia-snci.gob.mx/siavi4/fraccion.php>

Secretaría de Economía. (2017). *Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados*. Recuperado el 02 de abril de 2017 de <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>

Stanton W., E. M. (2007). *Fundamentos de marketing 14va Edición*. México: McGraw-Hill.

Valera, D. J., & Cruz Trujillo, D. ( 2013). *El plátano fruta, sus propiedades nutritivas y beneficios para la salud*. Recuperado el 09 de octubre de 2016 de Caribbean News:

<http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/el-platano-fruta-sus-propiedades-nutritivas-y-beneficios-para-la-salud>

Vida natural. (2013). *Propiedades del kiwi*. Recuperado el 07 de octubre de 2016 de Sano y ecológico: <http://sanoyecologico.es/propiedades-del-kiwi/>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. Descripción de puestos

A continuación se encuentran los anexos correspondientes a la descripción de puestos dentro del organigrama de la empresa.

### 1. Presidente

Descripción de puesto del presidente	
Nombre del puesto	Presidente
Número de plazas	1
Localización	
<pre>graph TD; Presidente[Presidente] --- GerenteGeneral[Gerente General]; GerenteGeneral --- JefeVentas[Jefe de Ventas]; GerenteGeneral --- JefeProduccion[Jefe de produccion]; GerenteGeneral --- Abogado[Abogado]; GerenteGeneral --- Contador[Contador]; JefeVentas --- Repartidor[Repartidor]; JefeProduccion --- PersonalOperativo[Personal operativo]</pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	No aplica
Subordinados	Gerente General, Jefe de producción, Personal de producción Jefe de ventas, Repartidor, Abogado y Contador.
Relaciones externas	Proveedores y clientes
Propósito del puesto	Dirigir la empresa y representar la autoridad de la misma
Funciones	

Generales	Tomar decisiones de acuerdo a las metas y políticas. Asegurar el funcionamiento del departamento a su cargo, Definir las metas y políticas del departamento así como vigilar su cumplimiento.
Específicas	Toma de decisiones Supervisar que se cumplan las políticas Establecer los objetivos de operación de la empresa, Manejar de manera óptima el presupuesto
Responsabilidades	
Materiales	Equipo de oficina Equipo de cómputo
Humanas	Subordinados
Condiciones de trabajo	Trabajar bajo presión
Especificaciones	
Edad	30 a 45 años
Sexo	Indistinto
Experiencia	Mínima de 3 años en puesto similar
Conocimiento	Indispensable manejo de personal Conocimiento básico de contabilidad Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Necesario ser analítico Que sepa resolver problemas
Habilidades	Liderazgo manejo de personal Habilidad verbal Razonamiento matemático
Nivel de escolaridad	Ingeniería
Idiomas	Inglés avanzado

## 2. Gerente general

Descripción de puesto del gerente general	
Nombre del puesto	Gerente general
Número de plazas	1
Localización	
<pre> graph TD     Presidente[Presidente] --- GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --- JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --- JefeProduccion[Jefe de producción]     GerenteGeneral --- Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --- Contador[Contador]     JefeVentas --- Repartidor[Repartidor]     JefeProduccion --- PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Presidente
Subordinados	Jefe de producción, Personal de producción Jefe de ventas, Repartidor, Abogado y Contador.
Relaciones externas	Proveedores, clientes y centros de distribución
Propósito del puesto	Vigilar el desempeño del personal de la empresa Establecer estrategias para cumplir los objetivos Lograr el óptimo posicionamiento de la empresa
Funciones	
Generales	Trazar resultados a corto plazo Apoyar en la proyección de los resultados a largo plazo. el presupuesto asignado de trabajo

Específicas	Determinar el FODA del negocio y de su operación. Elaborar los objetivos a alcanzar. Crear e implementar políticas Promover el mejoramiento del clima laboral
Responsabilidades	
Materiales	Recursos financieros de la empresa Equipo de oficina Presupuesto asignado Material de papelería
Humanas	Personal de operación, personal administrativo
Condiciones de trabajo	Trabajar bajo presión
Especificaciones	
Edad	25 a 35 años
Sexo	Indistinto
Experiencia	4 años en puesto similar
Conocimiento	Enfocado a resultados manejar herramientas tecnológicas (paquetería Windows e internet, etc.)
Habilidades	Liderazgo Ser analítico Manejo de personal Habilidad verbal Razonamiento matemático
Nivel de escolaridad	Licenciatura
Idiomas	Inglés avanzado

### 3. Jefe de Producción

Descripción de puesto del Jefe de Producción	
Nombre del puesto	Jefe de Producción
Número de plazas	1
Localización	
<pre> graph TD     Presidente[Presidente] --- GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --- JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --- JefeProduccion[Jefe de producción]     GerenteGeneral --- Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --- Contador[Contador]     JefeProduccion --- Repartidor[Repartidor]     JefeProduccion --- PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Gerente general
Subordinados	Personal de producción
Relaciones externas	Proveedores
Propósito del puesto	Vigilar las operaciones de la empresa Cumplir los estándares de calidad Vigilar que se produzcan de forma efectiva
Funciones	
Generales	Toma de decisiones dentro de los procesos de producción. Supervisar al personal durante el proceso productivo. Tomar decisiones dentro de su área

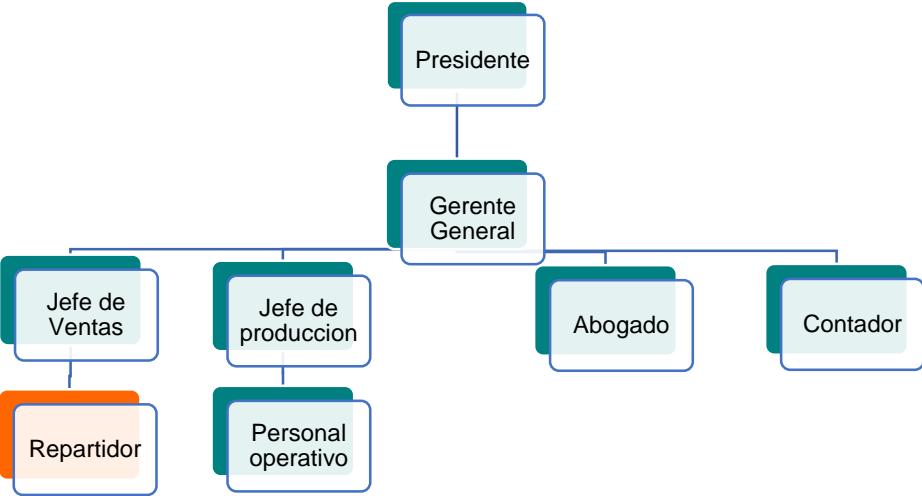
Específicas	Supervisar que se cumplan las normas de seguridad e higiene. Supervisar el uso correcto del equipo y uniforme del personal. Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos. Verificar la calidad de los ingresos de la materia prima. Maximizar la producción de los diferentes productos
Responsabilidades	
Materiales	Maquinaria y equipo Equipo de oficina
Humanas	Personal de producción
Condiciones de trabajo	Trabajo bajo presión, debe ser limpio y ordenado
Especificaciones	
Edad	30 a 45 años
Sexo	Indistinto
Experiencia	4 años
Conocimiento	Indispensable experiencia en el manejo de personal operativo. Debe ser ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados. Indispensable el manejo de tiempos Conocimiento en producción en línea. Debe conocer los equipos de producción a utilizar y su mantenimiento. Manejo de inventarios.
Habilidades	Trabajo en equipo Habilidad verbal y matemática Liderazgo Responsabilidad Honestidad
Nivel de escolaridad	Ingeniería
Idiomas	Inglés intermedio

#### 4. Personal operativo

Descripción del puesto de personal operativo	
Nombre del puesto	Personal operativo
Número de plazas	2
Localización	
<pre> graph TD     Presidente[Presidente] --&gt; GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --&gt; JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --&gt; JefeProduccion[Jefe de producción]     GerenteGeneral --&gt; Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --&gt; Contador[Contador]     JefeVentas --&gt; Repartidor[Repartidor]     Repartidor --&gt; PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Jefe de producción
Subordinados	No aplica
Relaciones externas	No aplica
Propósito del puesto	Realizar los procesos de producción en tiempo y forma
Funciones	
Generales	Llevar a cabo la producción Mantener limpia su área de trabajo Rotar horarios con compañeros
Específicas	Llevar a cabo el proceso de pesaje de las frutas Llevar acabo el lavado de frutas Llevar a cabo el proceso de pelado y quitar semillas de las frutas, acomodar las charolas de las frutas previamente acomodadas para ser deshidratadas
Responsabilidades	

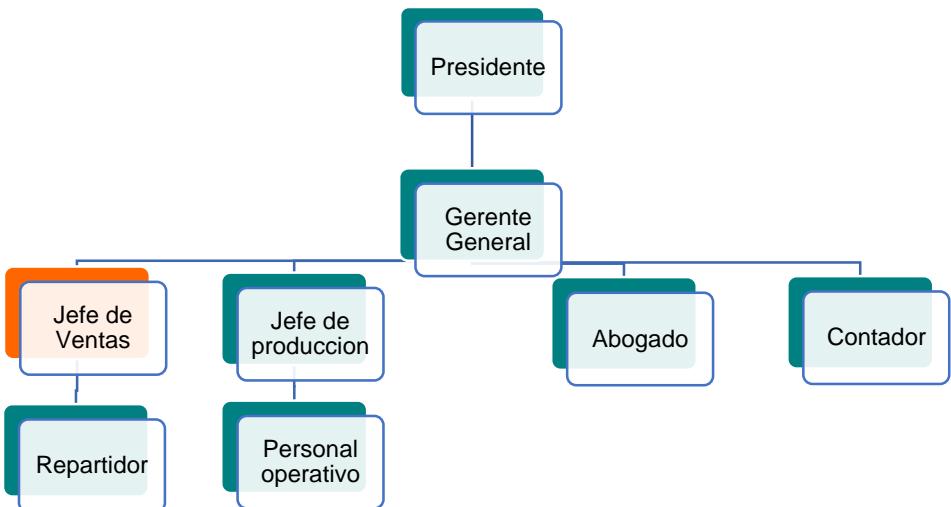
Materiales	Materiales y materia prima
Humanas	No aplica
Condiciones de trabajo	Trabajo bajo presión, ordenado y limpio
Especificaciones	
Sexo	Indistinto
Experiencia	1 año en puesto similar
Edad	20 a 35 años
Conocimiento	Manejo de mercancía delicada Mantenimiento de maquinaria Manejo de maquinaria de producción
Habilidades	Trabajar bajo presión Trabajo en equipo Habilidad verbal Alto rendimiento Responsabilidad Honestidad
Nivel de escolaridad	Bachillerato
Idiomas	Español

## 5. Repartidor

Descripción de puesto de repartidor	
Nombre del puesto	Repartidor
Número de plazas	3
Localización	
 <pre> graph TD     Presidente[Presidente] --&gt; GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --&gt; JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --&gt; JefeProduccion[Jefe de producción]     GerenteGeneral --&gt; Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --&gt; Contador[Contador]     JefeVentas --&gt; Repartidor[Repartidor]     JefeVentas --&gt; PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Jefe de ventas
Subordinados	No aplica
Relaciones externas	Clientes
Propósito del puesto	Llevar el producto hasta el cliente
Funciones	
Generales	Traslado del producto desde la fábrica hasta el cliente
Específicas	Encargarse de las rutas de traslado del producto Vigilar que el producto llegue en buenas condiciones Cuidar la integridad de producto Buscar nuevas rutas de entrega del producto para ahorrar tiempo.

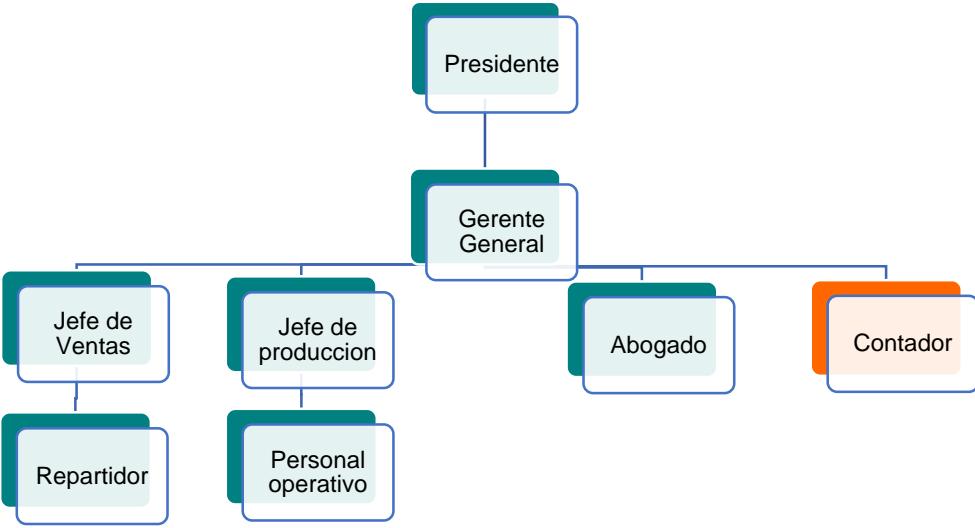
Responsabilidades	
Materiales	Equipo de oficina Equipo de cómputo Camión o camioneta
Humanas	No aplica
Condiciones de trabajo	Trabajar bajo presión
Especificaciones	
Edad	25 a 35 años
Sexo	Masculino preferiblemente
Experiencia	Mínima de 2 años en puesto similar
Conocimiento	Establecimiento de rutas de venta
Habilidades	Facilidad de palabra Debe ser una persona dinámica contar con licencia de manejo
Nivel de escolaridad	Bachillerato
Idiomas	Español

## 6. Jefe de ventas

Descripción de puesto de Jefe de ventas	
Nombre del puesto	Jefe de ventas
Número de plazas	3
Localización	
 <pre> graph TD     Presidente[Presidente] --- GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --- JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --- JefeProduccion[Jefe de produccion]     GerenteGeneral --- Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --- Contador[Contador]     JefeVentas --- Repartidor[Repartidor]     JefeProduccion --- PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Gerente general
Subordinados	Rearranging
Relaciones externas	Clientes
Propósito del puesto	Buscar clientes y concretar las ventas
Funciones	
Generales	Buscar nuevos clientes para el producto Vigilar el cumplimiento de ventas del producto en el periodo establecido.

Específicas	Coordinar visitas de seguimiento con los clientes Investigar a cerca de las necesidades del cliente. Elaborar reportes de ventas Coordinar negociaciones con los clientes para el posicionamiento de la marca Elaborar planes de promoción Realizar inventarios
Responsabilidades	
Materiales	Equipo de oficina Equipo de cómputo Camión o camioneta
Humanas	No aplica
Condiciones de trabajo	Trabajar bajo presión
Especificaciones	
Edad	25 a 35 años
Sexo	Indistinto
Experiencia	Mínima de 2 años en puesto similar
Conocimiento	Trato con el cliente Promoción Rutas de venta Mercadotecnia
Habilidades	Facilidad de palabra Dinamismo Contar con licencia de manejo
Nivel de escolaridad	Licenciatura
Idiomas	Español

## 7. Contador

Descripción de puesto del contador	
Nombre del puesto	Contador
Número de plazas	1
Localización	
 <pre> graph TD     Presidente[Presidente] --&gt; GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --&gt; JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --&gt; JefeProduccion[Jefe de produccion]     GerenteGeneral --&gt; Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --&gt; Contador[Contador]     JefeVentas --&gt; Repartidor[Repartidor]     JefeProduccion --&gt; PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Gerente General
Subordinados	No aplica
Relaciones externas	No aplica
Propósito del puesto	<p>Supervisar el sistema contable de la empresa</p> <p>Realizar la contabilidad de los proyectos asignados.</p> <p>Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa.</p>
Funciones	

Generales	Realizar las revaloraciones de los activos cuando la empresa así lo requiera. Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.
Específicas	Controlar los costos y los egresos de la empresa Llevar el control y el manejo de la Caja Chica Realizar los informes correspondientes Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal. Realizar el pago a proveedores Controlar la entrada de productos al inventario
Responsabilidades	
Materiales	Presupuesto de la empresa Material de oficina Recursos financieros Activos de la empresa
Humanas	No aplica
Condiciones de trabajo	Trabajo bajo presión Ordenado Limpio
Especificaciones	
Edad	30 a 45 años
Sexo	Indistinto
Experiencia	4 años
Conocimiento	Sobre normativas contables internacionales. Conocimientos financieros Conocimientos del sistema tributarios Conocimientos sobre nóminas Debe de conocer los programas contables actuales

Habilidades	Sentido de honestidad Persona analítica. Ordenada y organizada en su tiempo. Responsabilidad
Nivel de escolaridad	Licenciatura
Idiomas	Español / Ingles intermedio

## 8. Abogado

Descripción del puesto abogado	
Nombre del puesto	Abogado
Número de plazas	1
Localización	
<pre> graph TD     Presidente[Presidente] --- GerenteGeneral[Gerente General]     GerenteGeneral --- JefeVentas[Jefe de Ventas]     GerenteGeneral --- JefeProduccion[Jefe de Producción]     GerenteGeneral --- Abogado[Abogado]     GerenteGeneral --- Contador[Contador]     JefeVentas --- Repartidor[Repartidor]     JefeProduccion --- PersonalOperativo[Personal operativo]   </pre>	
Relaciones de autoridad	
Jefe	Gerente general
Subordinados	No aplica
Relaciones externas	No aplica

Propósito del puesto	Asesorar a la presidencia para cumplir con las normas jurídicas.
<b>Funciones</b>	
Generales	Llevar a cabo acciones jurídicas cuando se requiera. Analizar documentación de trámites y contratos. Brindar asesoría jurídica
Específicas	Revisar que las liquidaciones se efectúen de acuerdo a la ley laboral. Asesorar auditorias de la empresa Redactar los contratos de trabajo, de alquiler y propiedad Vigilar los requerimientos fiscales sean cumplidos Vigilar acuerdos de confidencialidad.
<b>Responsabilidades</b>	
Materiales	Equipo de oficina Equipo de cómputo
Humanas	No aplica
Condiciones de trabajo	Trabajar bajo presión
<b>Especificaciones</b>	
Edad	30 a 45 años
Sexo	Indistinto
Experiencia	4 años mínimo en puesto similar
Conocimiento	Indispensable el dominio de los códigos de comercio Conocer de procedimientos legales administrativos.
Habilidades	Debe de contar con una mentalidad analítica para respaldar las decisiones legales
Nivel de escolaridad	Licenciatura
Idiomas	Inglés intermedio

## ANEXO 2. Autorización de importación

A continuación se muestra el formato estándar de la solicitud de autorización de importación de artículos reglamentados, requerido por el servicio agrícola y ganadero que se deberá presentar en la aduana al momento de introducir el producto.

### FORMULARIO N° 1

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE IMPORTACIÓN DE ARTÍCULOS REGLAMENTADOS  (planta, producto vegetal, organismos o materiales capaz de dispersar plaga)  (excepto material sujeto a cuarentena de post entrada y genéticamente modificado)	ITEM	Nº SOLICITUD	FECHA DE RECEPCIÓN		
			DIA	MES	AÑO
	1. OFICINA				
	2. REGIÓN				
3. DIVISIÓN					
<b>A. IDENTIFICACION DEL IMPORTADOR (llenar a máquina o por computación e imprimir)</b>					
4. NOMBRE COMPLETO O RAZON SOCIAL			5..RUT		
6.DIRECCIÓN		7. FONO	8..FAX/ E-MAIL		
9.CIUDAD	10. COMUNA	11. REGIÓN			
<b>B. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO DE ORIGEN VEGETAL O ARTÍCULO REGLAMENTADO QUE SOLICITA AUTORIZACIÓN DE INGRESO (solo se acepta un producto por cada solicitud)</b>					
12. NOMBRE CIENTÍFICO  (indicar sinonimia)					
13. NOMBRE COMÚN  (optativo)					
14.A. PRESENTACION		14.B Producción orgánica		<input type="checkbox"/>	
15. PAIS ORIGEN					
16. USO PROPUESTO - ESPECIFICACIÓN (marcar la que corresponda)					

CONSUMO	<input type="checkbox"/>	INDUSTRIALIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	PROPAGACION	<input type="checkbox"/>	ORNAMENTACIÓN	<input type="checkbox"/>	INVESTIGACIÓN	<input type="checkbox"/>
OTRO, ESPECIFIQUE .....									
<b>17. PUERTO DE ENTRADA:</b>									
<b>18. PRESENTACIÓN DEL INTERESADO</b>									
					<input type="checkbox"/> Importador				
FECHA	_____	_____	_____		<b>NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE</b>		<input type="checkbox"/> Agente de Aduana		
(DIA)	(MES)	(AÑO)					Fono:		
<b>C. RESPUESTA SAG</b>									
<b>19. RESPUESTA AL USUARIO:</b>									
a) <input type="checkbox"/> Ver Sitio Web del Servicio <a href="http://www.sag.cl">http://www.sag.cl</a>									
Resolución Diario Oficial N° _____ / Año _____									
b) <input type="checkbox"/> Sin Resolución Diario Oficial (seguir al número 20)									
<b>20. ANÁLISIS RIESGO PLAGAS VIGENTES</b>	a) SI <input type="checkbox"/> IVF N° _____ / AÑO _____. Debe cancelar Permiso de Importación N° CORE _____ Fecha _____								
	b) NO <input type="checkbox"/> Entregar Formulario N° 2, para iniciar Análisis de Riesgo de Plagas, previo a la importación del producto de rigen vegetal.								
<b>21. NOMBRE Y FIRMA FUNCIONARIO SAG</b>									
_____									
FECHA DE RESPUESTA (INICIO TRÁMITE)									

## INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR EL FORMULARIO

Identificación del Importador: Se refiere a la identificación del importador a través del nombre completo, RUT, Dirección, Fono, Fax /e-mail, Ciudad, Comuna y Región. **OBLIGATORIO.**

A. **Descripción del Artículo Reglamentado:** Consiste en la identificación del producto vegetal o especie que solicita autorización de ingreso, a través de los siguientes puntos:

- **Punto 12**, nombre científico del producto, (incluir sinonimia si existe) **OBLIGATORIO**.
- **Punto 13**, nombre común, **OPTATIVO**
- **Punto 14 A**, presentación del producto, se refiere a los siguientes conceptos: semillas, plantas, partes de plantas (hojas, tallos, estructuras subterráneas), esquejes, bulbos, cabezuela fresca, caña, corteza, fruto fresco, fruto desecado, grano, etc. **OBLIGATORIO**
- **Punto 14 B**, se refiere a si es una especie/producto que ha sido producido orgánicamente, **SI CORRESPONDE**.
- **Punto 15**, país de origen del producto, lugar donde se produjo la especie o producto. **OBLIGATORIO**.
- **Punto 16** uso propuesto del artículo reglamentado, ya sea de consumo, industrialización, propagación, investigación, u otro. **OBLIGATORIO**
- **Punto 17**, debe indicar el o los posibles Puertos de entrada al país. **OBLIGATORIO**
- **Punto 18**, presentación del interesado, fecha y firma del representante, debe indicar si es el propio importador o el agente de aduana, indicando un fono de contacto. **OBLIGATORIO**.

## **ANEXO 3. Contrato de compraventa**

### **CONTRATO DE COMPRA VENTA-INTERNACIONAL DE LA “Deshidratadora de Fruta Veracruzana S.P.R. de C.V.”**

**CONTRATO DE COMPROVVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA DESHIDRATADORA DE FRUTA VERACRUZANA S.P.R DE C.V. EN SU CARÁCTER DE VENDEDORA, Y POR LA OTRA LA EMPRESA \_\_\_\_\_ EN SU CARÁCTER DE COMPRADORA, A QUIENES EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LES DENOMINARÁ “LA VENDEDORA” Y “LA COMPRADORA” RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES.**

Declaro la empresa vendedora.

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio de la escritura N° \_\_\_\_\_ pasada ante la fe del Notario Público N° \_\_\_\_\_ Sr. Lic. \_\_\_\_\_ en la ciudad de Xalapa, Veracruz México y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo.
2. N°. 2. Que su legítimo representante es el Sr. Carlos Méndez de la Cruz en su calidad de apoderado, según se acredita con el testimonio que se indica en el punto que antecede.
3. Que entre su objeto social se encuentra la fabricación y comercialización, tanto nacional como internacional, de: Frutysol Fruta deshidratada de distintas especies principalmente el coctel de fruta deshidratada contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
4. Que su establecimiento se encuentra ubicado en el municipio de Emiliano Zapata en la Avenida principal de la localidad de la Tinaja, Veracruz, México, el cual se señala como único para todos los efectos de este contrato.

La parte compradora declara.

Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de Santiago de Chile según se acredita con \_\_\_\_\_ y que pasa a formar parte de este contrato como anexo.

2. Que su legítimo representante es el Sr. \_\_\_\_\_ en su carácter de \_\_\_\_\_ y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.
3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.

4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.

5. Que su establecimiento se encuentra ubicado en \_\_\_\_\_ mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

#### Cláusulas.

##### Primera. Objeto del contrato

Por objeto del contrato, el vendedor se obliga a vender y el comprador a adquirir, 12 cajas de Frutysol, con una medida de 80x50x50 centímetros con 480 envases de 50 gramos cada uno, cada caja contendrá 24 kilos de peso bruto, en peso neto aproximadamente 25 kilos. En total, 144 Kilos de producto en 5760 empaques de 50 gramos.

##### Segunda. Precio

Precio de las Mercancías: "LA COMPRODORA" se obliga a pagar como precio por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de \$145,641.60 MXN el pago también podrá ser realizado en dólares estableciendo esa cuota, respetando la vigencia de este precio por un lapso de 6 meses, por transportación de la mercancía y el costo del producto Frutysol cóctel de frutas deshidratado cotización en CFR INCOTERMS CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (CCI) 2010.

- 1) El incremento del precio –dependiendo la temporada de la fruta–, podría tener una variación en las cantidades unitarias de la fruta, respetando el peso de los 50 gramos de producto. La variación del peso se refiere a la cantidad del tipo de fruta no del contenido del paquete esto con la finalidad de mantener el precio acordado.
- 2) El precio podría llegar a tener una variación si llegara a haber algún retraso del medio de transportación o en caso de que el precio internacional del envío tenga un incremento durante el lapso de la duración del contrato, de ser así se le notificará con 30 días de anticipación al comprador sobre las variaciones del transporte.

##### Tercera Forma de pago

El comprador se obliga a pagar a "el vendedor" el precio pactado en la cláusula anterior mediante transferencia electrónica a cargo del banco BANAMEX con plaza en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México. Con 7 días previos al envío del producto objeto de este contrato, una vez reflejado el pago se hará la contra entrega de los siguientes documentos:

- Factura comercial
- Conocimiento de embarque (*bill of lading*)

##### Cuarta. Envase

El envase del producto será en bolsas de aluminio plastificado con polipropileno con un contenido de 50 gramos para beneficiar la conservación del producto y la protección de los rayos del sol.

En caso de que el comprador, solicite un cambio del envase del producto tendrá que solicitarlo al menos 90 días antes de la solicitud del envío de mercancía y cubrirá su costo en un 50%.

En caso de solicitar una cantidad mayor de producto se debe notificar para la realización de un nuevo contrato ya que los precios podrían tener disminuciones o aumentos.

#### Quinta. Fecha de entrega

El vendedor se obliga a poner en disposición las mercancías que se refiere en este contrato, en el puerto de Valparaíso sin desaduanar dentro de los 30 días, contados a partir de la fecha de confirmación por escrito del pedido y la verificación en el sistema de pago previsto en la cláusula tercera. Teniendo en cuenta que el tiempo de traslado vía marítima es de 18 días y que se toma 7 días la preparación del envío, la fecha de entrega sería de 25 días contados a partir de la confirmación del envío.

#### Sexta. Marca

"EL VENDEDOR" declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente registrada ante autoridad competente con N° de registro \_\_\_\_\_ y de fecha \_\_\_\_\_. Su vez "LA COMPRADORA" se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

#### Séptima. Vigencia del Contrato

Ambas partes convienen que una vez "El vendedor" haya entregado la totalidad de la mercancía pactada, en la cláusula primera de este contrato, en el puerto de Valparaíso, Chile. Y el comprador haya cumplido con cada una de sus obligaciones estimuladas en el contrato este se dará por finalizado.

#### Octava. Incumplimiento

Ambas partes tanto vendedor como comprador podrán rescindir este contrato en caso de que alguna de las partes incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias, para reparar el incumplimiento dentro de los 10 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte le haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate. La parte que ejecute su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra, cumpliendo el término a que se refiere el inciso anterior.

En el caso de que "La compradora" mantenga el pedido, se le hará un descuento del 10% sobre el total del embarque, siempre que las mercancías estén a su disposición dentro de los días siguientes a la fecha pactada.

Así mismo se deberá cubrir con una indemnización como obligación de la parte que incumpla con lo que se estipula en el presente contrato, siendo el total de esta el 50% del total de los costos en los que incurra cualquiera de las dos partes para realizar la operación.

#### Novena. Insolvencia

Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato de manera anticipada en caso de que una de las partes que celebran el contrato fuera declarada en quiebra.

**Decima. Idioma**

En caso de conflicto por interpretación del presente contrato en virtud de su elaboración, celebración y suscripción en los dos idiomas referidos, prevalecerá la interpretación del: Idioma ESPAÑOL.

**Décimo Primera. Impedimento de cesión de derechos y obligaciones**

Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos y las obligaciones que deriven de este contrato. Esta es la recomendación en general para los contratos de compraventa internacional de mercaderías.

**Décimo segunda. Legislación aplicable**

Para todo lo establecido y lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80), o en su defecto por los usos y prácticas de comercio internacional, reconocidos por ésta.

**Décimo tercera. Cláusula compromisoria**

Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que derive del mismo, las partes se someten a la conciliación y arbitraje de: La Ciudad de México.

SE FIRMA ESTE CONTRATO EN LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
EL DÍA \_\_\_\_ DEL MES DE \_\_\_\_\_ EN EL AÑO 20\_\_\_\_

**EL VENDEDOR**

Ing. Carlos Méndez de la Cruz

**EL COMPRADOR**

---

Gerente de la empresa  
DESHIDRATADORA DE  
FRUTA VERACRUZANA S.P.R. DE C.V.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Análisis FODA.....	20
Figura 2.2. Estructura organizacional actual. ....	22
Figura 2.3. Estructura organizacional propuesta.....	23
Figura 3.1. Diagrama de producción de Frutysol.....	35
Figura 4.1. Organigrama general del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo .....	50
Figura 4.2. Análisis FODA del mercado potencial.....	63
Figura 4.3. Análisis FODA del segundo mercado potencial. ....	64
Figura 6.1. Planes de contingencia para riesgos internos.....	97
Figura 6.2. Planes de contingencia para riesgos externos.....	99

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Propiedades de las frutas del producto Frutysol. ....	30
Tabla 3.2. Porcentaje de deshidratación de cada fruta del producto Frutysol.....	31
Tabla 3.3. Proceso productivo de Frutysol. ....	34
Tabla 4.1. Flujo de exportación de México de la Fracción 08135001 en el periodo 2010-2016.....	45
Tabla 4.2. Cuadro comparativo de la competencia local de Frutysol. ....	46
Tabla 4.3. Legislación aplicada a la subpartida 0813.50 las Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara. ....	53
Tabla 4.4. Exportaciones de México a Chile. ....	56
Tabla 4.5. Importaciones por Chile de la Fracción Arancelaria 0813.50.00 durante el periodo 2012-2016. ....	57
Tabla 4.6. Frecuencia de compra y gasto .....	58
Tabla 4.7. Perfil del target en el mercado chileno. ....	62
Tabla 4.8. Competencia de Frutysol en Chile.....	69
Tabla 4.9. Precios de la competencia directa de Frutysol .....	70
Tabla 5.1. Proceso de exportación.....	75
Tabla 5.10 Cotización para la exportación de Frutysol.....	85
Tabla 5.11. Calendario de actividades propuesto para la página de Facebook ....	90
Tabla 5.2. Precios mensuales por kilogramo de fruta en la central de abastos de la ciudad de Xalapa .....	80
Tabla 5.3. Composición de Frutysol por precio de cada fruta .....	81
Tabla 5.4. Costo de la materia prima para la elaboración de Frutysol (MXN). ....	82
Tabla 5.5. Costo del personal de producción de Frutysol (MXN). ....	82
Tabla 5.6. Costos Indirectos de Fabricación para la elaboración de Frutysol (MXN). ....	83
Tabla 5.7. Gastos de administración y venta relacionados con Frutysol (MXN)....	83
Tabla 5.8. Resumen de costos y gastos .....	84
Tabla 5.9. Costo total de Frutysol determinado por costing .....	84
Tabla 7.1. Presupuesto de inversión .....	103

Tabla 7.10. Gastos de administración y ventas anuales en pesos.....	111
Tabla 7.11. Flujos de efectivo mensuales del primer año .....	113
Tabla 7.12. Flujos de efectivo anuales.....	114
Tabla 7.13. Balance general del primer año.....	115
Tabla 7.14. Balance general proyectado a 5 años. ....	116
Tabla 7.15. Estado de resultados mensual proyectado al primer año .....	117
Tabla 7.16. Estado de resultados anual proyectado a 5 años.....	118
Tabla 7.17 Costos y gastos referentes a la exportación en pesos .....	120
Tabla 7.18. Evaluación económica.....	122
Tabla 7.19. Periodo de recuperación .....	122
Tabla 7.2. Producción mensual.....	104
Tabla 7.20. Razones financieras.....	124
Tabla 7.3. Producción anual.....	105
Tabla 7.4. Ingresos mensuales en pesos.....	107
Tabla 7.5. Precios considerados por cada año .....	107
Tabla 7.6 Ingresos anuales en pesos.....	107
Tabla 7.7. Costos y gastos mensuales en pesos .....	109
Tabla 7.8. Costos y gastos anuales en pesos.....	110
Tabla 7.9 Gastos de administración y de ventas mensuales en pesos.....	111

# ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 2.1. Ubicación del municipio de Emiliano Zapata .....	24
Imagen 2.2. Micro localización de la empresa.....	25
Imagen 2.3. Ubicación de la planta “Deshidratadora de Fruta Veracruzana” en la localidad de La Tinaja .....	26
Imagen 3.1. Envase de Frutysol.....	36
Imagen 3.2. Ejemplo de modificaciones del envase de Frutysol.....	38
Imagen 3.3. Embalaje propuesto para exportación.....	39
Imagen 3.4. Pallet y palletizado para la exportación.....	41
Imagen 3.5. Tabla nutrimental para exportación.....	42
Imagen 4.1. Mapa de Chile. ....	48
Imagen 4.2. Alimentación saludable.....	59
Imagen 4.3. Índice de masa corporal. ....	60
Imagen 5.1. Ruta terrestre Xalapa (B) – Manzanillo (A).....	76
Imagen 5.2. Ruta marítima Manzanillo – Valparaíso.....	77
Imagen 5.3. Decisiones de compra.....	87
Imagen 5.4. Principal red social de la marca.....	88
Imagen 5.5. Principal red social de la marca.....	88
Imagen 5.6. Participación de Frutysol en ferias locales .....	91