

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y
ADUANAS**

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
FRUTILLA CONGELADA A MIAMI, 2015**

AUTOR(A): MARÍA BELÉN RÍOS FREIRE

TUTOR(A): PATRICIA VARGAS VIVANCO

QUITO – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

Esta declaración se realiza con el objeto de certificar la autenticidad del trabajo realizado, por esta razón.

Yo, María Belén Ríos Freire con CI.172219098-8, declaro bajo juramento que el siguiente trabajo de titulación es de mi total autoría con título: “Plan de Negocios para la Exportación de Frutilla Congelada a Miami, 2015”.

María Belén Ríos Freire

CI: 172219098-8

DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE FRUTILLA
CONGELADA A MIAMI, 2015”**

La siguiente declaración es para certificar que el siguiente trabajo es de autoría de la Srta. María Belén Ríos Freire, para el cual su Director(a) es la Ing. Patricia Vargas Vivanco, Docente de la facultad de Ciencias Económicas.

DIRECTOR(A) DE TESIS

Ing. Patricia Vargas Vivanco

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUITO-ECUADOR

2015

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO DE TITULACION EN PRIMER LUGAR A DIOS QUIEN
HA GUARDADO DIA A DIA MI VIDA Y ME HA PERMITIDO TENER LA
BENDICION DEL ESTUDIO, DANDOME LA INTELIGENCIA Y SABIDURIA
PARA PODER CURSAR Y FINALIZAR ESTA CARRERA.

TAMBIEN SE LO DEDICO A MIS PADRES QUIENES HAN SABIDO GUIARME
POR CAMINOS CORRECTOS, APOYANDOME INCONDICIONALMENTE CON
SU GRAN AMOR Y ENSEÑANDOME QUE TODO LO QUE DESEAMOS EN
ESTA VIDA SE PUEDE LOGRAR CON LA BENDICION DE DIOS.

A MI HERMOSA FAMILIA MI ESPOSO Y MI HIJA QUIENES SIEMPRE ME HAN
APOYADO CON SU AMOR Y PACIENCIA CONVIRTIENDOSE EN MI MOTOR
PARA SALIR ADELANTE

AGRADECIMIENTOS

DESEO AGRADECER A DIOS POR PERMITIRME ESTUDIAR ESTA HERMOSA CARRERA Y POR PONER EN MI VIDA CADA RECURSO NECESARIO PARA LA MISMA.

AGRADEZCO A TODAS LAS PERSONAS QUE ME BRINDARON SU APOYO DURANTE ESTA ETAPA TAN IMPORTANTE DE MI VIDA, MIS PADRES, MIS HERMANAS, MI ESPOSO Y MI HIJA, QUIENES ME DEMOSTRARON SU COMPROMISO CONMIGO APOYANDOME SIEMPRE.

AGRADEZCO A LA ING. PATRICIA VARGAS QUIEN FUE UNA EXCELENTE DIRECTORA LA CUAL SUPO GUIARME DE LA MANERA CORRECTA, BRINDANDOME SUS CONOCIMIENTO Y APOYANDOME EN TODO MOMENTO NECESARIO, HASTA LLEGAR A LA GRAN META.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR	ii
DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I.....	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1 El problema de investigación	13
1.1.1 Problema a investigar	13
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	13
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	13
1.1.4 Planteamiento del problema	14
1.1.5 Formulación del problema	15
1.1.6 Sistematización del problema.....	16
1.1.7 Objetivo general	16
1.1.8 Objetivos específicos.....	16
1.1.9 Justificaciones	16
1.2 Marco Referencial	18
1.2.1 Marco Teórico.....	18
CAPÍTULO II	37
MÉTODO.....	37
2.1 Metodología	37
2.1.1 Nivel de estudio.....	37
2.1.2 Modalidad de investigación.....	37
2.1.3 Método	38

2.1.5 Selección instrumentos de investigación.....	38
2.1.6 Procesamiento de datos	39
2.2 Metodología Específica.....	39
2.2.1 Metodología para el objetivo específico 1	39
2.2.2 Metodología para el objetivo específico 2, Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda que existiría de frutilla congelada en Miami.	39
2.2.3 Metodología para el objetivo específico 3	40
2.2.4 Metodología para el objetivo específico 4	40
2.2.5 Metodología para el objetivo específico 5	40
CAPÍTULO III.....	42
RESULTADOS.....	42
3.2.1 Resultados del objetivo específico 2:	58
3.2.2 Marketing Mix.....	65
3.2.4 Estudio Financiero.....	75
CAPÍTULO IV.....	95
DISCUSIÓN	95
4.1 Conclusiones	95
4.2 Recomendaciones.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Procesos indirectos. Producción de la frutilla	29
Tabla 2. Matriz FODA	44
Tabla 3. Tabla de ponderación	45
Tabla 4. Matriz de Aprovechamiento	46
Tabla 5. Matriz de Vulnerabilidad.....	47
Tabla 6. Resultados de la priorización por impacto	48
Tabla 7. Tabla de calificación.....	49
Tabla 8. Matriz EFI	50
Tabla 9. Matriz EFE	51
Tabla 10- Resultados Matriz EFI.....	52
Tabla 11. Resultados Matriz EFE.....	52
Tabla 12. Selección de lugar de producción.....	56
Tabla 13. Distribución de las áreas.....	56
Tabla 14. Datos para el cálculo de la demanda	60
Tabla 15. Importación de EEUU de Frutillas congeladas	62
Tabla 16. Importación de EEUU de Frutillas congeladas	63
Tabla 17. Total de captación.....	65
Tabla 18. Ficha técnica para la exportación	68
Tabla 19. Condiciones de comercialización	69
Tabla 20. Medidas de cada funda	72
Tabla 21. Medidas y peso de la caja.....	73
Tabla 22. Contenedor de 20 pies Reef.....	73
Tabla 23. Inversión inicial	75
Tabla 24. Detalle de los activos fijos.....	76
Tabla 25. Detalle del capital de trabajo	77
Tabla 26. Detalle de los activos biológicos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 27. Proceso de financiamiento de la inversión	81
Tabla 28. Aporte de los socios en base del capital propio.....	81
Tabla 29. Total en TM.....	82
Tabla 30. Detalle de precio unitario	82

Tabla 31. Precio por TM.....	82
Tabla 32. Costo Unitario	82
Tabla 33. Costo Total	83
Tabla 34. Depreciación.....	83
Tabla 35. Proyección del gasto.....	84
Tabla 36. Balance General.....	85
Tabla 37. Balance de Pérdidas y Ganancias	86
Tabla 38. Flujo de caja	87
Tabla 39. Tasa de descuento.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 40. VAN	89
Tabla 41. TIR.....	90
Tabla 42. PRI.....	90
Tabla 43. Liquidez.....	91
Tabla 44. Rentabilidad.....	91
Tabla 45. Endeudamiento	93
Tabla 46. Punto de equilibrio	94
Tabla 47. Comprobación	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos que conforman la estructura de un plan de negocios.....	19
Figura 2. Proceso de valoración del plan.....	23
Figura 3. Propiedades nutricionales de la frutilla.....	25
Figura 4. Producción de la frutilla en Ecuador.....	27
Figura 5. Producción de la pulpa de frutilla.....	32
Figura 6. Distribución demográfica de Miami.....	34
Figura 7. Balanza Comercial.....	35
Figura 8. Balanza Comercial No Petrolera.....	35
Figura 9. Resultado Matriz EFI.....	52
Figura 10. Resultado Matriz EFE.....	53
Figura 11. Orgánico Estructural.....	54
Figura 12. Orgánico Funcional.....	54
Figura 13. Cadena de Valor.....	55
Figura 14. Esquema de comercialización.....	57
Figura 15. Oferta.....	64
Figura 16. Marketing Mix.....	65
Figura 17. Etiqueta FDA.....	66
Figura 18. Imagen Corporativa propuesta.....	66
Figura 19. Condiciones de comercialización.....	72
Figura 20. Medidas del pallet.....	73
Figura 21. Capacidad por Pallet.....	74
Figura 22. Cantidad de pallets en contenedor.....	74
Figura 23. Rentabilidad.....	93
Figura 24. Punto de Equilibrio.....	94

RESUMEN

La exportación de frutilla congelada a Miami es una actividad que tiene dos elementos que la hacen atractiva. La primera las condiciones geográficas de Ecuador, principalmente en la Región Sierra, permiten disponer de una producción constante de alta calidad. Y el segundo una demanda en el mercado objetivo creciente, que ha hecho que EEUU sea un importante importador de la frutilla pese a ser un país productor.

Este estudio es de tipo exploratorio - descriptivo, utilizándose técnicas bibliográficas y de campo para disponer de información requerida en base a los objetivos planteados. Los resultados señalan que existe un amplio mercado que puede ser cubierto con un producto de alta calidad. Además, se estableció la organización requerida para establecer alianzas con empresas en EEUU para consolidar negocios durables, los cuales conforme las proyecciones realizadas se consideran rentables, atractivas y viables de ejecutarse.

Esto producirá varios beneficios tanto a los agricultores de la frutilla a nivel nacional, los socios inversionistas, el personal que será contratado en cada uno de los procesos, el importador y el consumidor final, dando lugar a una cadena de crecimiento que permita mejorar la calidad de vida de todos los involucrados.

Palabras clave: Exportación, plan de negocios, alianzas estratégicas, rentabilidad, beneficios.

ABSTRACT

The export of frozen strawberries Miami is an activity that has two elements that make it attractive. The first geographic conditions of Ecuador, especially in the Sierra region allow for a constant high quality production. And the second suit in the target market growing, which has made the US is a major importer of strawberries despite being a producer country.

This study is exploratory - descriptive, using bibliographic and field techniques to provide information required based on the objectives. The results indicate that there is a large market that can be covered with a high quality product. The organization required to establish partnerships with companies in the US to consolidate durable businesses, which according to projections considered profitable, attractive and viable running was established.

This will result in several benefits to farmers of strawberries nationwide investment partners, staff will be hired in each of the processes, the importer and the final consumer, leading to a chain of growth that will improve the quality of life for all involved.

Keywords: Export business plan, strategic alliances, profitability, benefits.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Las exportaciones de productos ecuatorianos de alta calidad a grandes mercados internacionales mejoran los saldos de la Balanza Comercial Nacional, impulsando mejores condiciones de vida al país.

Para ello, la presente investigación ha identificado la existencia de oportunidades comerciales derivadas de la exportación de frutillas congeladas al mercado de Estados Unidos, concretamente a Miami. No obstante, actualmente no existe un plan estratégico especializado que permita abrir el mercado y consolidar una actividad económica sostenible y sustentable.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es el Plan de Negocios de exportación que permita la apertura del mercado de Miami para frutillas congeladas, actividad comercial que generará rentabilidad e incentivará la exportación nacional, siendo un mecanismo que aporte al desarrollo económico nacional.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El objeto de estudio práctico son las frutillas congeladas, producto que se espera introducir al mercado de Miami, aprovechando las ventajas comparativas que permiten su producción en Ecuador ofreciendo un producto de alta calidad que satisfaga necesidades del mercado americano.

1.1.4 Planteamiento del problema

Diagnóstico:

Las frutillas congeladas no es un producto tradicional que caracterice al Ecuador en los mercados internacionales. Sin embargo, las condiciones climáticas vigentes principalmente en la Región Sierra, permiten disponer de una producción constante y de amplia variedad que da paso a la exportación. Según datos de la Asociación de Fruticultores, “las variedades de Oso Grande, Diamante, Monterrey y Albión son las de mayor producción en el país, aspecto que incentiva la producción nacional con vistas a generar oportunidades de negocio” (Asociación de Fruticultores, 2011).

La disponibilidad de la fruta en la mayoría de meses del año, permite mantener altos volúmenes de producción, que permiten abastecer mercados internacionales, para lo cual demandan de asistencia técnica que garanticen alta calidad y capacidad de introducción del producto.

Según datos de Pro Ecuador,

Ecuador tiene una marcada orientación agrícola, básicamente por las características productivas de su tierra, características del suelo y del medio ambiente. Según datos del III Censo Nacional Agropecuario del 40% de la población que habita en el área rural, el 62% conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria (UPA). (PROECUADOR, 2013)

Estas características representan ventajas absolutas, las cuales pueden fortalecer la economía nacional mejorando el nivel de vida de sus agricultores y la poblacional a nivel nacional.

Sin embargo, pese a estas amplias ventajas, la producción de frutillas congeladas y su posterior exportación no es una actividad común en el país, lo que evidencia una falta de estructuras empresariales que aporten valor y permitan hacer de esta actividad un motor generador de progreso y crecimiento para la población.

Pronóstico

La falta de aprovechamiento de las oportunidades comerciales que se pueden avizorar en párrafos anteriores es la razón principal por lo cual se desea exportar productos los cuales se den en el país como es el caso de la frutilla la cual se da casi todo el año y en distintas variedades.

Como se ha demostrado Ecuador tiene un gran potencial agrícola el cual ha caracterizado al país de ser exportador de productos como son el banano, cacao, café, los cuales se conoce como tradicionales, buscando la estrategia de incrementar productos en esta lista como son las frutillas congeladas.

Se debe manejar una buena estrategia comercial para poder tener precios que compitan con el resto de exportadores mundiales, ya que sin un tratado internacional que beneficie al Ecuador como a otros países se tiene una desventaja comercial la cual se puede superar solo con un producto de calidad.

Control de Pronóstico.

Conforme lo citado en el diagnóstico y pronóstico, se propone la elaboración del presente plan de exportación, el mismo que permitirá contar con un instrumento técnico para aprovechar las oportunidades que el mercado de la ciudad de Miami ofrece.

Con el fin de optar por grandes beneficios en la exportación de frutilla congelada, se abordarán varios puntos los cuales ayudaran a consolidar una producción de alta calidad y volumen que permita su exportación. Se cumplirá con los estándares y requerimientos exigidos por el mercado americano, consolidando negocios a largo plazo.

Otro factor crítico a considerar es la logística interna, la misma que permitirá alcanzar adecuados niveles de rentabilidad, fomentando el crecimiento de esta industria y aportando al Buen Vivir.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cómo se estructura un plan de exportación de frutilla congelada a Miami 2015?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Está la empresa FRUTA FRESCA en capacidad de exportar frutilla congelada a Miami, cuáles son los requisitos para su funcionamiento?
- ¿Qué cantidad de frutilla congelada es demandada anualmente en Miami?
- ¿Cuál será el mix de marketing para la exportación de frutilla congelada a Miami?
- ¿Cuáles son los procedimientos; y, requisitos arancelarios y no arancelarios para el acceso de frutilla congelada al mercado de Miami?
- ¿Es financieramente rentable exportar frutilla congelada a Miami?

1.1.7 Objetivo general

Elaborar un plan de exportación de frutilla congelada a Miami en el año 2015.

1.1.8 Objetivos específicos

- Determinar el potencial de exportación de la empresa FRUTA FRESCA para exportar frutilla congelada a Miami y los requisitos necesarios para su funcionamiento.
- Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda que existiría de frutilla congelada en Miami.
- Determinar cuál es el mix de marketing para la exportación de Frutilla congelada a Miami.
- Identificar cuáles son los procedimientos; y, requisitos arancelarios y no arancelarios para el acceso de frutilla congelada al mercado de Miami.
- Determinar la factibilidad financiera de exportar frutilla congelada a Miami.

1.1.9 Justificaciones

La importancia en el desarrollo de la presente investigación radica en la generación de nuevos productos que son de alta calidad en Ecuador, en este caso la frutilla, para que

estos puedan ser exportados dando lugar a mejores resultados en la balanza comercial que incentiven el crecimiento económico nacional.

La conveniencia en su desarrollo se basa justamente en la producción de un producto no tradicional para la exportación, el cual permitirá disponer de mayores márgenes de utilidad necesarios para fomentar una empresa rentable y aportar al crecimiento económico. Por otra parte, la relevancia social se basa en el aporte al Buen Vivir, en la medida que generar fuentes de empleo permite a la población satisfacer de mejor manera sus necesidades, impulsando un crecimiento de la sociedad.

Las implicaciones prácticas se basan en proponer soluciones integrales al problema planteado, fomentado el desarrollo económico y la apertura de mercados internacionales. En este caso, Miami, aspecto que puede dar lugar a un posicionamiento de los productos nacionales y ampliar la oferta sobre otros que den lugar a un amplio desarrollo empresarial.

El valor teórico de la investigación es el aporte de conocimiento generado por el levantamiento de bases investigativas que orienten la investigación y permitan cumplir de manera efectiva cada uno de los objetivos planteados. La utilidad metodológica fomentará mayor interés en temas similares, con lo cual se incentive tanto la producción de la frutilla como otros productos que por las características geográficas puedan disponerse ampliamente. Además, la industrialización aportará a consolidar empresas que apoyen la dolarización en base al fomento de las exportaciones, siendo este un aspecto requerido en la economía nacional.

En cuanto a las consecuencias de la investigación, a nivel político, la investigación se amparará en los objetivos del Buen Vivir, aportando con su desarrollo para que estos puedan ser alcanzados. La economía se incentivará con propuestas nuevas, apertura de mercados y generación de empleo, siendo estos elementos necesarios para el desarrollo del país. Desde la perspectiva social, la investigación permitirá integrar a agricultores, productores, empresas de servicios y demás, fortaleciendo la sociedad y permitiendo a la población contar con mejores relaciones encaminadas a elevar su condición de vida.

Desde los aspectos ambientales y ecológicos, la investigación contribuirá a la conservación ambiental, introduciendo prácticas que eviten cualquier tipo de afección y puedan producir riesgos que afecten el equilibrio de la naturaleza. Su desarrollo respetará

las normas vigentes, respetando el derecho de la naturaleza debidamente declarado en la Constitución de la República del Ecuador.

Finalmente, desde el punto de vista ético, la investigación cumplirá con todas las normas requeridas para dar lugar a empresas comprometidas con el respeto de los derechos fundamentales del ser humano y la naturaleza, fomentando acciones que permitan mejores condiciones de vida, amparados en las normativas vigentes.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

Plan de negocios de exportación

Para llevar a cabo el Proyecto de “Exportación de frutilla congelada a Miami”, se deberá realizar un plan de negocios de exportación el cual guiará las acciones necesarias a cumplir para disponer de un producto de calidad, volúmenes relacionados a la demanda y procesos que permitan al producto llegar al mercado de Miami y ser consumido por los clientes demandantes.

Un plan de negocios de exportación combina un conjunto de actividades debidamente organizadas que permiten establecer los procesos necesarios para producir y exportar determinados productos, cumpliendo las normativas vigentes y los requerimientos necesarios para que el cliente objetivo pueda satisfacer su necesidad. Augusto Espinoza sobre lo expuesto señala “un plan de negocios enfocado a comercializar productos en el exterior, deberá consolidar mecanismos que permitan garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y requerimientos propios de la actividad económica tanto en el país de origen como el destino” (Espinoza, 2011, pág. 123).

Como se observa, el plan de negocios de exportación mantiene una amplia cobertura en la medida que identifica y establece procesos que permitan la realización de una actividad tanto a nivel interno como internacional. Su desarrollo permite orientar la gestión, optimizar los recursos disponibles y reducir los riesgos propios de toda actividad económica desarrollada.

Para ello, el plan de negocios requiere de una estructura que permita cumplir con actividades que den lugar al cumplimiento de objetivos. Esta se analiza a continuación:

Elementos de un plan de negocios

No existe una estructura única ideal para el desarrollo de un plan de negocios. Este responde a necesidades existentes y coberturas requeridas para alcanzar resultados adecuados. Para Josue Miller, un plan de negocios debe partir de una filosofía que señale los lineamientos esenciales sobre los cuales se debe operar. “En este caso, es necesario inicialmente formular aspectos como la visión, misión, principios y valores.” (Miller, 2011, pág. 89)

La visión propone lo que se espera llegar a ser, la misión los procedimientos que señalan como y los principios y valores las bases que regularán el comportamiento de quienes integrarán su desarrollo. (Firend & Zehle, 2008).

Definida la filosofía que orienta el desarrollo del plan, deben considerarse varios aspectos que permiten su ejecución. Estos se describen a continuación:

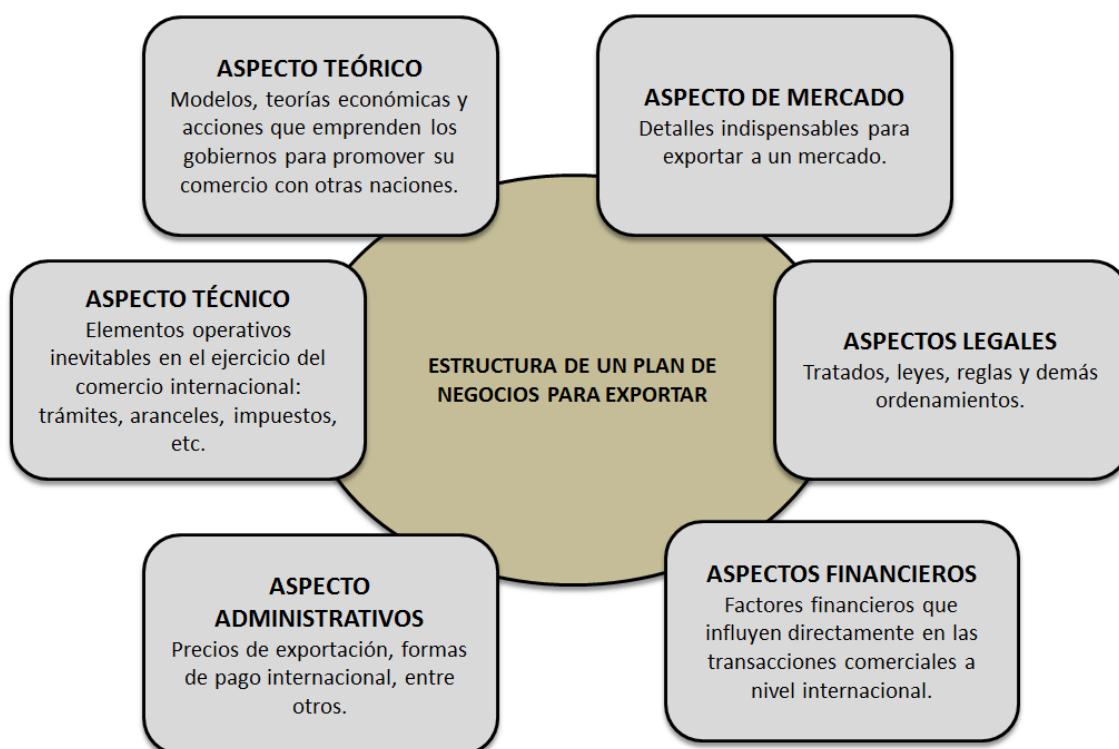


Figura 1. Aspectos que conforman la estructura de un plan de negocios

Fuente: (Comercio Internacional, 2015)

Elaborado por: Autora

Cada uno de los aspectos señalados permite contar con información relevante que oriente la gestión del plan, logrando alcanzar los objetivos propuestos que en este caso se basan en la apertura de mercados internacionales, obteniendo rentabilidad producto de la operación cumplida.

El desarrollo de un plan de negocios parte del análisis de diversos aspectos para en base de su nivel y comportamiento permiten alcanzar resultados esperados, mismos que evitan errores que puedan afectar las relaciones comerciales. Su gestión conforme lo citado demanda de un seguimiento de un conjunto de actividades las cuales permitirán aprovechar los recursos disponibles y maximizar su rendimiento. Gonzalo Tobar considera los siguientes pasos a cumplir:

- **Diagnóstico situacional:** Donde se señalen los factores y comportamientos que rigen la actividad económica y las posibilidades de ingresar en el negocio.
- **Propuesta de Valor:** En donde se definan los valores que permitirán alcanzar una diferenciación en el mercado internacional
- **Definición de los objetivos:** Plantear lo que el plan debe conseguir y para qué.
- **Formulación de las estrategias:** Establecer las estrategias con las cuales se garantizará que el producto alcance altos niveles de calidad y pueda llegar al mercado destino.
- **Plan operativo:** Determinar las actividades necesarias para cumplir con las estrategias señaladas
- **Valoración:** Establecer la viabilidad del plan para permitir su ejecución. (Tobar, 2011, págs. 112-115).

Los diferentes pasos citados permitirán contar con toda la información necesaria para permitir la exportación efectiva del producto al mercado internacional, definiendo estrategias que permitan consolidar relaciones adecuadas y principalmente permitir que los clientes objetivos demanden el producto.

Cobertura de un plan de negocios

El plan de negocios debe ser integral, es decir debe contar con un enfoque dirigido a todos los procesos necesarios que permitan disponer del producto y exportarlo al mercado

destino. Para Alex Santana su desarrollo debe ser focalizado en cuatro ejes; “administración, mercadeo, operaciones y finanzas” (Santana, 2011, pág. 19).

Cada uno de estos permite abordar temas requeridos para que el plan pueda consolidar actividades económicas de valor que orienten la apertura de los mercados internacionales con éxito.

En el caso de la administración, el plan comprende las bases sobre las cuales operará la actividad económica. En el caso de basarse en la creación de una empresa, su estudio se enfoca en diseñar la estructura orgánica funcional, los cargos y competencias requeridos para su efectiva operación.

Los estudios de mercadeo delimitan el segmento objetivo a atender, estableciendo sus características para finalmente cuantificar la demanda existente. Además, determinan la competencia directa e indirecta, determinando el tamaño de mercado existente. Su desarrollo también establece las bases del marketing mix, definiendo las características del producto, plaza, precio y promoción.

Los estudios operativos se focalizan en la logística de producción y en los procesos de exportación, cumpliendo lo dispuesto en la normativa vigente. En este caso se evalúa la existencia de barreras arancelarias y no arancelarias y el Incoterm sobre el cual se sustentará la exportación.

Los estudios financieros valoran la actividad, verificando si esta es viable. Determina la posible rentabilidad esperada y formula los escenarios de comportamiento que permitirán decidir si debe el negocio ejecutarse o no.

El desarrollo del plan de negocios especializado en la exportación, permitirá contar con todos los procesos necesarios para poder cumplir con la actividad, dando paso a la creación de una empresa competitiva que oferte un producto de calidad y permita con sus operaciones generar beneficios a sus socios, personal y clientes directos e indirectos. Su desarrollo fomenta la internacionalización siendo un aspecto que estimula la economía nacional y permite generar fuentes de empleo estables que mejoran la calidad de vida de la sociedad.

Valoración de un plan de negocios

Según Roberto Alvear, un plan de negocios evita riesgos que pueden presentarse durante su ejecución y afecten el cumplimiento de los objetivos propuestos. Su desarrollo brinda información que permite decidir las acciones a cumplirse, aprovechando los recursos disponibles para alcanzar los mejores resultados posibles. Sobre lo expuesto indica, “Una vez terminado los estudios que comprenden un plan, sus desarrolladores tendrán información para apoyar sus criterios, debiendo decidir si debe o no ejecutarse las actividades definidas” (Alvear, 2010, pág. 201).

La valoración de un proyecto comprende acciones que determinen su factibilidad en la realización, debiendo esta establecer si lo planificado se convierte en realidad o no. Su desarrollo implica varias fases que deben irse superando hasta completar todas las fases que minimicen los riesgos existentes. Juan Castro señala “la valoración no debe concentrarse exclusivamente en los aspectos financieros ya que existen otros factores previos que deben evaluarse evitando gastos en los estudios necesarios a realizarse” (Castro, 2011, pág. 21).

Conforme lo expuesto, la valoración debe superar varias etapas las cuales deben cumplirse dependiendo del tipo de negocio a realizar. En este caso, tomando en cuenta que se espera producir un bien partiendo de materias primas de origen agrícola y cuyo fin es la exportación a Miami, la valoración deberá cumplir lo siguiente:

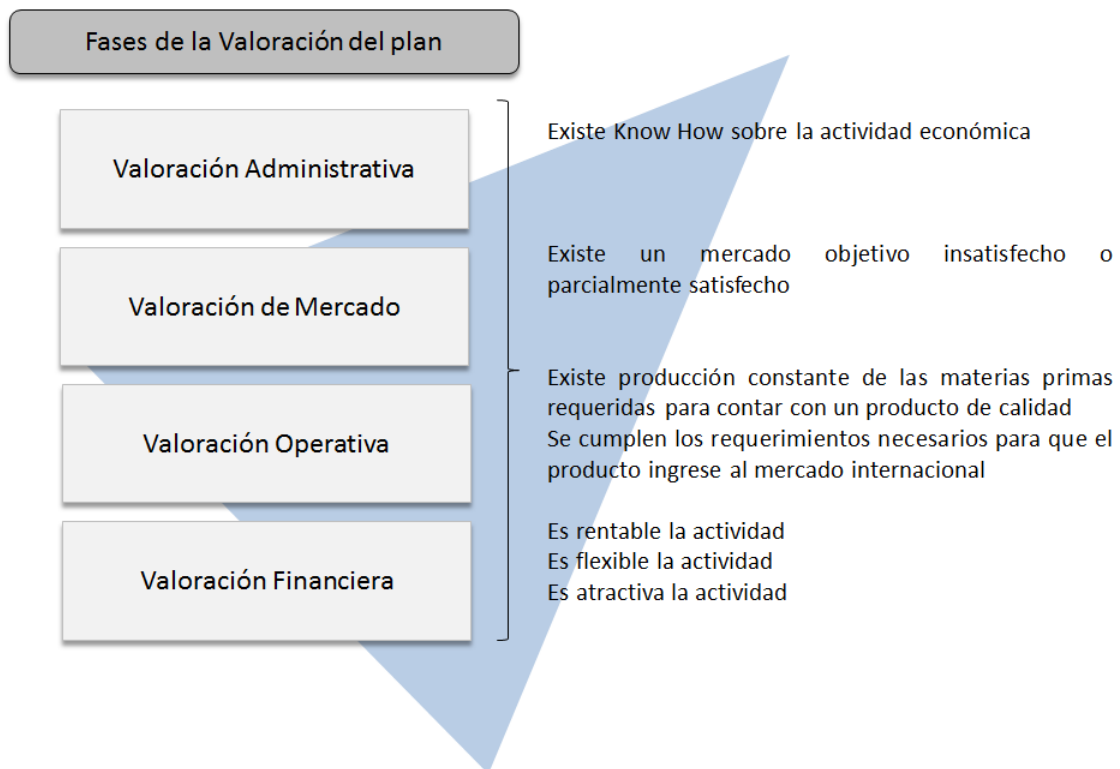


Figura 2. Proceso de valoración del plan

Fuente: (Castro, 2011, págs. 61-70)

Elaborado por: Autora

A continuación se describe las fases de la valoración presentada:

- **Valoración administrativa:** Se enfoca en el conocimiento que se tenga en la actividad que se desea realizar. En este caso, a mayor conocimiento mayor oportunidad de éxito. Si bien esta valoración es subjetiva y puede ser justamente superada con los estudios realizados, es claro que puede ser una ventaja el conocer sobre la actividad que se espera realizar.
- **Valoración de mercado:** Su desarrollo es vital en la medida que identifica los siguientes aspectos:
 - Existe una población que tiene una necesidad que puede ser satisfecha con el producto a producir.
 - Existe una población que demande un volumen de producto que justifique la realización del plan.
 - Existe accesibilidad para poder atender a la demanda existente.

- **Valoración operativa:** Evalúa aspectos relacionados a la factibilidad de la producción y comercialización. En este caso, se incluyen los siguientes aspectos:
 - Existe una producción constante de los insumos requeridos para producir el producto acorde la demanda existente. (En este caso determina la producción de frutilla)
 - Existe capacidad para cumplir con los procesos exigidos por el mercado internacional para poder ofertar el producto.

- **Valoración financiera: Determina si el negocio es rentable, flexible y atractivo.** La rentabilidad determina la obtención de una utilidad positiva que permita recuperar la inversión y obtener ganancias. La flexibilidad mide la capacidad del plan de soportar los cambios de mercado posibles a presentarse, manteniéndose rentable. El atractivo determina la recuperación de la inversión medida en base a una escala temporal. Cada uno de estos elementos determina si el plan debe ejecutarse o no.

Basado en la valoración citada, cada uno de las fases permite determinar si debe continuarse con los estudios necesarios para determinar si la actividad propuesta es adecuada o no. La valoración permite disponer de criterios que eviten ejecutar o poner en marcha negocios riesgosos cuya operatividad puede dar lugar a pérdidas económicas y perjuicios para los socios inversionistas.

Ccaracterísticas nutricionales de la frutilla

El nombre epistemológico de la frutilla es *fragaria vesca* o *fragaria ananassa*, fruto originario de Europa producido por la mezcla entre la *fragaria virginiana* y la *fragaria chilensis*. La frutilla es considerada como un alimento de rico en sabor y agradable aroma, por lo que su consumo puede abastecer a varios mercados desde el consumo simple diario hasta mercados exclusivos gourmet.

Dentro de sus componentes nutricionales, la frutilla contiene antioxidantes, vitamina C, E, sales minerales como el potasio, yodo, silicio y fósforo. Además cuenta con fibras y betas carotenos los cuales ayudan al organismo a desenvolverse adecuadamente retrasando los procesos de envejecimiento de las células. (Narvaez, 2015).

<p>100 gramos de frutillas contienen:</p> <p>Calorías: 30 Proteínas: 0.6 Hidratos de carbono: 7.1 Lípidos: 0.4 Fibra: 2.6 Vitamina C: 56.7 Caroteno: 3 Potasio: 166</p>	<p>Una porción, es decir una taza de frutillas (200 gramos) contiene:</p> <p>Calorías: 60 Proteínas: 1.2 Hidratos de carbono: 14.1 Lípidos: 0.7 Fibra: 5.2 Vitamina C: 113 Caroteno: 6 Potasio: 332</p>
---	---

Figura 3. Propiedades nutricionales de la frutilla

Fuente: (Frutilla, 2015)

El consumo de la frutilla genera importantes beneficios para el organismo, siendo considerado un alimento medicinal. Según datos del Hospital Management en Estados Unidos, se ha comprobado las siguientes propiedades:

- **Estreñimiento:** La frutilla mantiene una alta concentración de fibra y agua por lo que ayuda a evitar el estreñimiento dado a que permite un adecuado tránsito intestinal.
- **Anemia:** El consumo frecuente de la frutilla previene la anemia debido al alto contenido de Vitamina C que facilita la absorción del hierro.
- **Anti colesterol:** Evita el colesterol debido a que contiene ácido ascórbico, lecitina y pectina. Esto permite eliminar además toxinas de la sangre. Con las hojas de la frutilla se puede preparar un sedante el cual ayuda a desintoxicar el organismo.
- **Antiinflamatorios:** Su consumo permite superar problemas de inflamación del intestino. Permiten disminuir la hinchazón del cuerpo producido por golpes.
- **Astringentes:** Ayuda al organismo a superar problemas de diarrea. Además ayuda a curar llagas en la boca, heridas superficiales. Estos dos últimos en base del uso de la carne de la fruta o sus hojas.

- **Mineralizantes:** La Vitamina C tiene propiedades antianémicas y reconstituyentes, por lo que su consumo es idóneo en las etapas de crecimiento humano.

Como se observa, además de un sabor delicioso, la frutilla es un alimento altamente nutricional cuyo uso permite mejorar el funcionamiento del organismo, disponiendo de varias propiedades nutricionales. Una gran ventaja es que su consumo es apto para todo tipo de persona, siendo recomendada desde la niñez hasta en edades mayores. Esto desde una perspectiva de mercado es altamente atractivo ya que tiende a expandir el volumen de ventas.

Zonas de siembra de frutilla en Ecuador

Para conocer las zonas de siembra de frutilla en Ecuador es necesario evaluar ciertas condiciones que son idóneas, es decir favorecen su producción. El primer factor a considerar es la condición climática. “La temperatura óptima para el cultivo es de 15 a 20°C en el día y de 15 a 16°C en la noche”, (ABC Cultivo, 2015).

Las condiciones requeridas tienen una mayor relación con el clima de la Región Sierra de Ecuador, cuya temperatura oscila entre 13 a 19 °C en promedio. Esto permite concluir que su producción es factible, en la medida que la mayor parte del año se puede disponer de las condiciones mencionadas.

Otra condición requerida es la situación del suelo, este debe ser preferentemente arenoso con una adecuada humedad. A continuación se describen las condiciones más favorables para el cultivo:

- El pH óptimo es de 6.5 a 7.5, aunque en suelos con pH de 5.5 a 6.5. No presenta problemas.
- Idealmente, el suelo debe tener altos niveles de materia orgánica entre 2 y 3%.
- Se deben evitar los suelos salinos, con concentraciones de sales que originen conductividad eléctrica en extracto saturado superiores a 1 mmhos/cm, ya que, niveles superiores pueden originar disminución en la producción. (ABC Cultivo, 2015).

Al igual que el clima, las condiciones del suelo señaladas mantienen una relación adecuada con la existente en la Región Sierra del Ecuador, aspecto que confirma la viabilidad para la producción de este fruto.

En Ecuador la producción de frutilla se concentra principalmente en la Provincia de Pichincha. Tomando como referencia a Agronegocios, pese a que se disponen de las condiciones adecuadas, su producción es limitada principalmente por la falta de una demanda sostenida a nivel interno y a la apertura de mercados internacionales. Pese a esto, se ha mantenido un crecimiento promedio del 20% desde el año 2003 al año 2015. Se conoce que se produce en promedio 35.000 TON mensuales. (Agronegocios Ecuador, 2015).

Actualmente, la concentración de la producción se distribuye de la siguiente manera:

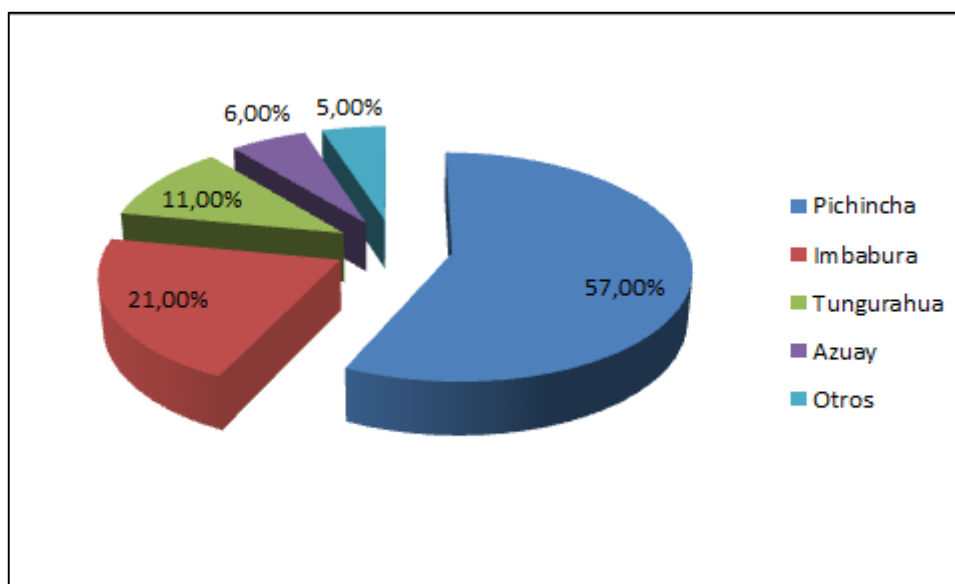


Figura 4. Producción de la frutilla en Ecuador

Fuente: (Agronegocios Ecuador, 2015)

Debido a que la mayor producción se encuentra en la Provincia de Pichincha, es necesario profundizar su investigación. En este caso, el sector noroccidente del Distrito Metropolitano de Quito es la zona con mayor auge. Sectores como Yaruquí, Pifo, Tababela, Checha, Quinche, Ascázubi son las parroquias de mayor producción. Conforme lo expuesto, la ubicación de la planta procesadora debe buscar sectores relacionados para evitar gastos de transporte.

Actualmente, los principales vendedores de frutilla congelada son:

- **SERVILORD:** Empresa localizada en Guayaquil, en las calles Víctor Manuel Rendón 1006 y Lorenzo de Garaicoa Huancavilca. Sector Centro. Contacto 042310139, Exportador de frutas tropicales, pulpas de frutas, plátano, yuca malanga, con buena calidad trayectoria en el mercado Americano, Europeo Etc.
- **GOLDENBLACK ECUADOR S.A.:** Empresa localizada en Quito. Empresa dedicada a la exportación de Frutas y Verduras a cualquier parte del mundo especialmente a Europa. Exporta fruta y Verduras enteras a Europa con sedes en España e Italia, además ofrece Frutas Deshidratadas, pulpa de fruta y derivados de las mismas.
- **Proceso de acopio de la frutilla.**

Del proceso de obtención de la frutilla depende la calidad del producto, aspecto que permitirá tener una adecuada acogida en el mercado de Miami. Para una mejor descripción, se ha clasificado el proceso en dos rubros; indirectos y directos.

Son procesos indirectos aquellos que no corresponderán a la gestión del procesamiento de la frutilla para congelarla, pero que son necesarios para contar con la materia prima. Por otra parte, son directos aquellos que se serán realizados por la empresa para disponer del producto en óptimas condiciones.

De la relación efectiva entre los procesos indirectos y directos dependerá la rentabilidad esperada, siendo fundamental tener un control de estos.

La actividad económica a desarrollar iniciará con el acopio de la frutilla directamente del agricultor. Para ello, se debe conocer el proceso de producción aun cuando este no será ejecutado. Según Agroindustrial Frutas, el proceso puede describirse de la siguiente manera:

Tabla 1. Procesos indirectos. Producción de la frutilla

Proceso	Descripción
Siembra	Se prepara el terreno con fertilizante, conformando hileras hasta de tres filas, preferentemente con procesos de infiltración artificial de agua. La distancia adecuada oscila entre 30 x 30 cm.
Fertilización	Se recomienda la aplicación de almácigos con 5 a 6 kg de estiércol vacuno por metro cuadrado. Esto permitirá que la semilla tenga un mejor crecimiento y calidad de fruto.
Riego	Debido a la importancia de la humedad, se recomienda el riego diario de la siembra. El riego debe ser de 0,5 litros de agua por planta por día. Es recomendable que el riego sea realizado en las primeras horas de la mañana y a la entrada de la tarde.
Tratamiento de plagas y enfermedades	Las plagas que atacan a la frutilla son el ácaro y pulgones. Estos se combaten con pesticidas e insecticidas. Cuando la planta ha sido afectada, sufre de antracnosis, la cual se combate con fungicidas sistémicos de contacto.
Cultivo	Para el cultivo se recomienda no cortar las raíces. Se debe cosecharla principalmente en las horas de la tarde. Se procede a retirar el fruto de la planta evitando dañarla. Es importante evitar que el fruto sufra lesiones o daños que puedan afectarlo, para lo cual se lo ubica en canastos que se transportan durante la cosecha. Finalmente se hace una depuración parcial, retirando frutos en mal estado que puedan afectar a otros.

Fuente: (Agroindustrial Frutas, 2011, págs. 120-125)

Una vez terminada la cosecha, esta generalmente se ubica en cajas de cartón para poder ser transportada al destino.

Los procesos directos serán de responsabilidad de la empresa FRUTA FRESCA, los cuales parten del acopio de la fruta para su posterior tratamiento. Este permitirá disponer de la frutilla congelada en óptimas condiciones para su exportación. El proceso de llevarse a cabo se representa en la siguiente figura: (Ver Figura No.6)

A continuación su descripción:

- **Acopio:** El proceso de acopio se realiza directamente desde el productor a las bodegas de recepción que serán destinadas para tal efecto. Su desarrollo parte del pesaje, la revisión de su calidad. Para ello, se evaluará el color, el cual debe ser rojo intenso, y la determinación de los grados Brix mismos que deben bordear el valor de 11. Los frutos que no reúnan las características señaladas no serán aceptados.
- **Precooling:** Se traslada el producto recibido a un cuarto frío con una temperatura promedio de 4°C. Esto permitirá conservarla en un estado adecuado antes de ser procesada.
- **Lavado:** Acorde a las órdenes de producción que se consideren necesarios, se procede al retiro de la fruta del cuarto frío para iniciar su limpieza. Esto permitirá retirar cualquier tipo de microorganismo o basura que pueda incidir en la calidad de la pulpa. El proceso de lavado se divide en tres etapas:
 - **Primera:** Se coloca la frutilla en un tanque de agua con una dosis de 5ml de amonio cuaternario por cada 15 litros. Este es un desinfectante biodegradable que permite la limpieza de la fruta sin incidir en su consistencia, aroma o sabor. El lavado se debe realizar cada 5 minutos.
 - **Segundo:** La frutilla lavada e pasa a un tanque de agua donde permanecerá en remojo por minutos. Esto permitirá el retiro del amonio cuaternario anteriormente puesto en el agua.

- **Tercero:** Se procede a un enjagüe del fruto durante 5 minutos, retirando cualquier residuo que haya quedado de los procesos anteriores.

- **Congelamiento:** El producto empacado se ubican en bandejas plásticas y almacenadas en el cuarto frío con una temperatura promedio de -25°C. El promedio de estancia del mismo es hasta 7 horas.

- **Empaque:** Se empaca el producto en cajas de plástico selladas al vacío. El tamaño a ser utilizado en la presente investigación será de 0.5 kg por unidad. El sellado se realiza mediante el uso de selladores mediante calor. No se adiciona al producto ningún tipo de perseverantes.

- **Empacado:** El producto terminado se ubican en cajas las cuales deben ser marcadas con el lote y fecha de elaboración. Las cajas son selladas y ubicadas en pallets para su respectiva exportación. Se almacena en congelamiento hasta que puedan ser despachadas. (ABC Cultivo, 2015)

El proceso descrito demanda de un efectivo control, siendo este fundamental para que el producto pueda ser exportado. El personal responsable deberá cumplir normas de higiene industrial, evitando contacto manual con el fruto.

El control de calidad deberá realizarse en base a procesos determinados que tomen muestras del producto en cada una de las fases señaladas. Esto evitará que se afecte la imagen del producto cuando llegue al cliente destino. La toma de muestras aleatorias deberá ser examinada, debiendo estas enviarse a laboratorios para determinar su consistencia, PH, entre otros.

Una vez cumplido el proceso, la frutilla congelada se encuentra lista para ser exportada, debiendo iniciarse un proceso logístico complementario basado en el transporte al lugar de embarque, su manipuleo y finalmente la exportación.

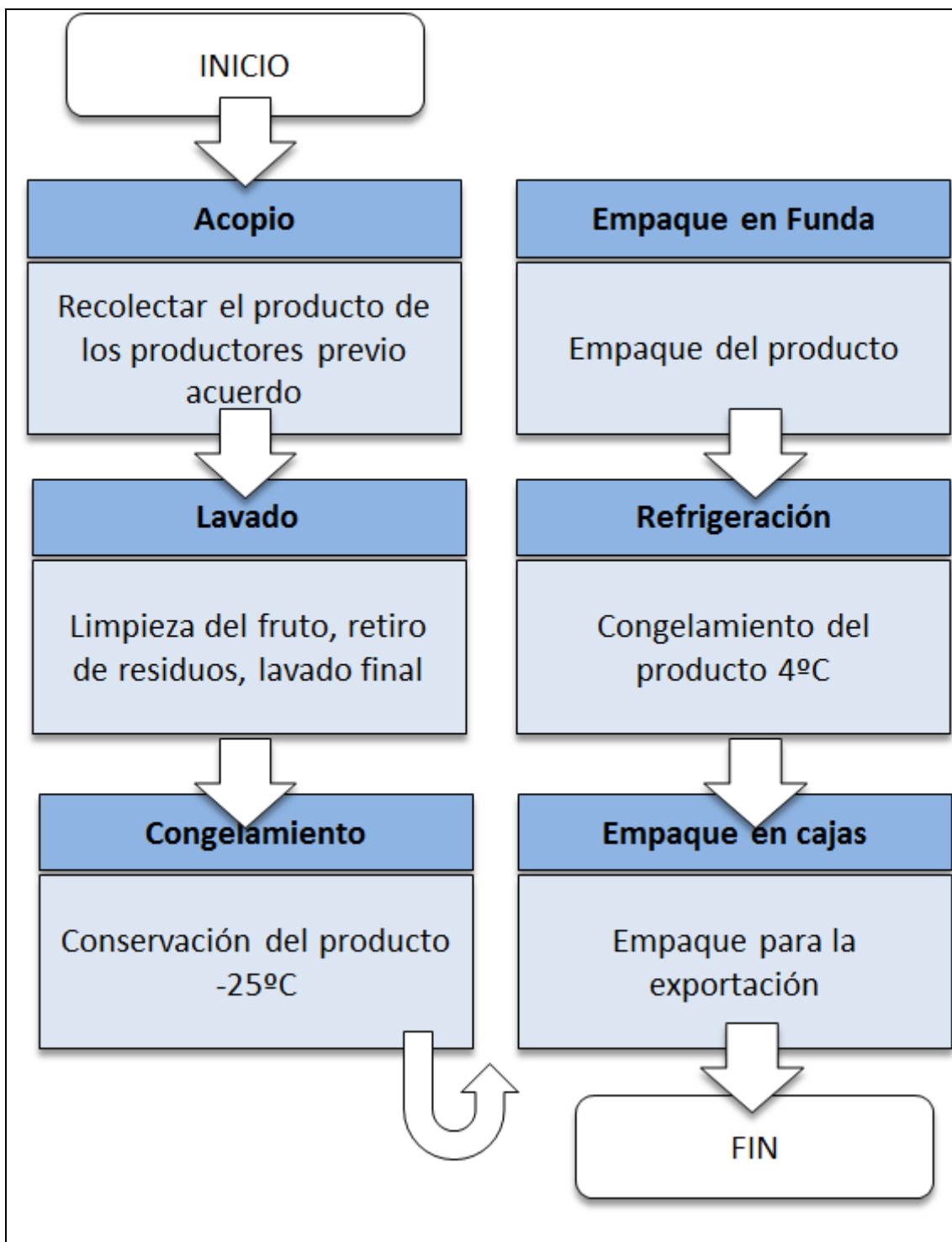


Figura 5. Producción de la pulpa de frutilla
 Fuente: (Aguilar, 2014, págs. 87-89)

Caracterización de Miami

La ciudad de Miami se encuentra ubicada en el lado suroeste del Estado de la Florida en Estados Unidos. Fue fundada el 28 de julio de 1896 y cuenta con una población de 433.136 habitantes, aunque el área metropolitana existen casi 6 millones, por lo que es la séptima más grande en todo el país, después de Los Ángeles, Nueva York, Chicago, Washington D.C., Filadelfia, Boston, San Francisco y Dallas. (De Dios, 2011, pág. 22).

Miami es una ciudad con una creciente actividad económica y amplia importancia en el desarrollo de Estados Unidos. Es sede de importantes empresas multinacionales en diferentes ámbitos de mercado entre los cuales se encuentra el comercio, las finanzas, la producción de bienes y servicios, entre otros. Además, es altamente reconocida por la industria de entretenimiento poseedora de empresas productoras de televisión, cine y música.

El puerto de Miami es reconocido por los cruceros, siendo el turismo una actividad de alta importancia y atractivo. A nivel financiero, Miami concentra firmas mundiales de bancos internacionales, aspecto que permite observar el dinamismo existente y las amplias oportunidades de desarrollo.

Según Forbes, Miami es la tercera ciudad en Estados Unidos con la mayor generación de riqueza, siendo este un atractivo para la migración interna e internacional. El ingreso promedio por hogar es de \$ 23.483 anuales, por familia es de \$ 27.225. La renta per cápita es de \$ 15.128. Miami concentra la tercera mayor población hispana de Estados Unidos, en donde el 69,4% de la población habla español.

En cuanto a la demografía, el 26,3% de los hogares tiene hijos menores de 18 años, el 36,6% son parejas casadas, el 18,7% tiene a una mujer como cabeza de familia. La distribución del total de población se expresa en la siguiente figura:

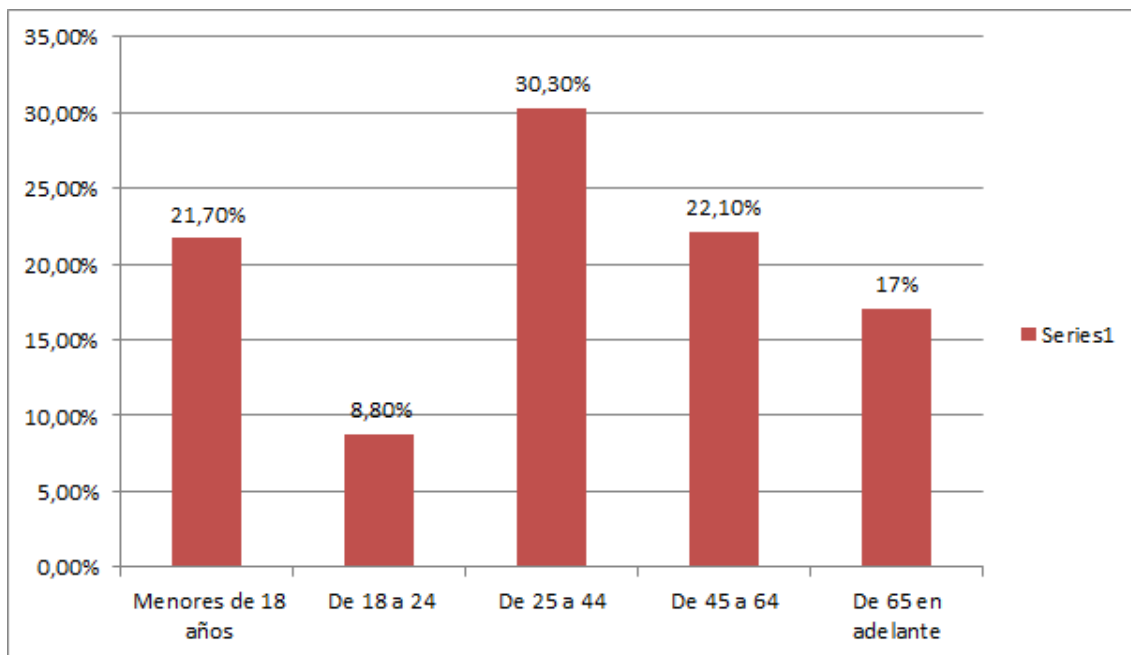


Figura 6. Distribución demográfica de Miami

Fuente: (De Dios, 2011, pág. 120)

Elaborado por: Autora

En este caso, tomando como referencia que la Población Económicamente Activa en Estados Unidos se considera desde los 21 años en adelante, se considera que el comprador de la frutilla congelada son las personas desde los 21 años en adelante, aunque sus consumidores pueden ser todos.

Relaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos

Para Latinoamérica, Estados Unidos es un socio estratégico, siendo uno de los principales importadores y exportadores. Concretamente con Ecuador, las relaciones comerciales totales muestran saldos favorables, existiendo un mayor volumen de exportaciones que importaciones, siendo este un aspecto altamente positivo para la economía nacional.

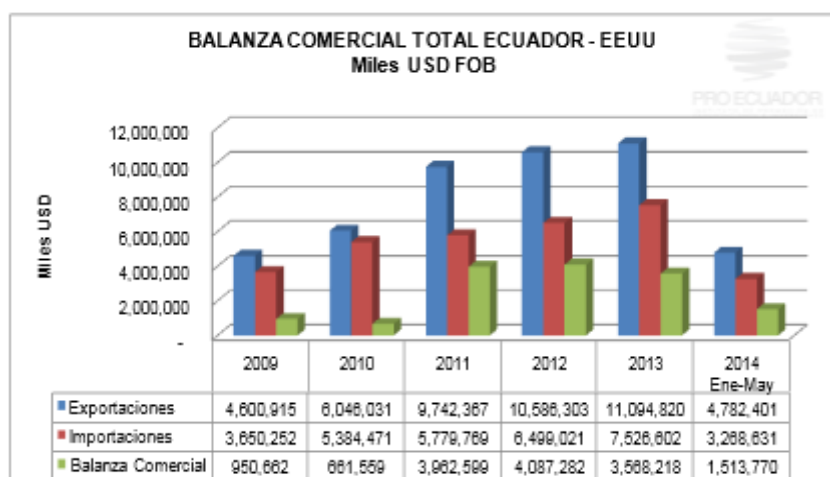


Figura 7. Balanza Comercial
Fuente: (Proecuador, 2014)

Si bien el saldo positivo es adecuado para la economía nacional, su resultado no se focaliza en el desarrollo de la industria sino en las actividades relacionadas a la exploración, explotación, procesamiento y comercialización de crudo y sus derivados. Si se analiza la Balanza Comercial No Petrolera, el escenario es totalmente negativo.

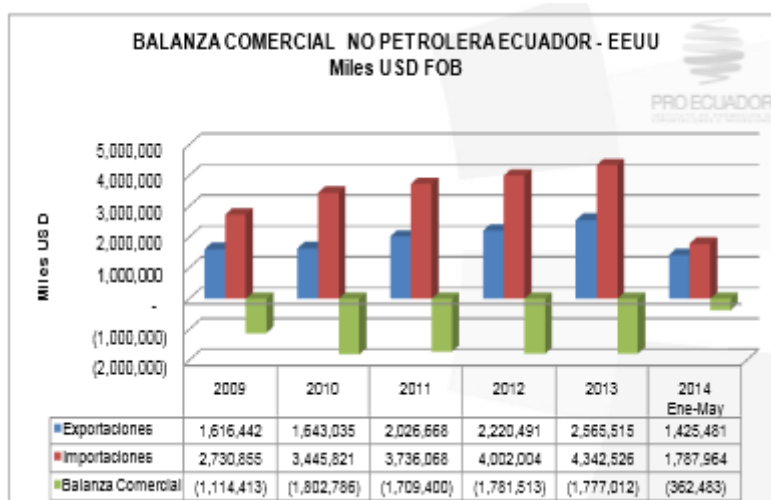


Figura 8. Balanza Comercial No Petrolera
Fuente: (Proecuador, 2014)

Los saldos negativos muestran una debilidad en la industria nacional y en la exportación de solo productos tradicionales, siendo fundamental contar con planes de negocio que permitan cambiar la exportación de productos primarios por aquellos procesados e incrementar la cartera de productos. Esto permitirá superar los saldos negativos existentes que afectan a la economía nacional.

Analizando los principales productos exportados a EEUU, se encuentra los aceites, crudo de petróleo, oro, bananas frescas, camarones, langostinos y demás decápodos. En este caso, la frutilla congelada es una alternativa viable que puede convertirse en un motor para el desarrollo económico nacional debido a que se basa en un alimento que es factible de producir en gran escala.

En cuanto a las relaciones comerciales, a diferencia de Perú y Colombia, Ecuador no ha concretado un Tratado de Libre Comercio. Esta situación se debe principalmente a las políticas gubernamentales de Ecuador que señalan este tipo de acuerdos como poco beneficiosos. Esta situación puede convertirse en una barrera tomando en consideración que tiende a favorecer a los países vecinos los cuales mantienen condiciones geográficas similares que pueden dar lugar a una mayor competitividad.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Metodología

2.1.1 Nivel de estudio

La metodología general que permite cumplir con los estudios referentes a los objetivos planteados se fundamenta en procesos cualitativos y cuantitativos. Los primeros relacionados a identificar las características del producto y mercado objetivo, mientras que los segundos determinar los volúmenes de producción y exportación acorde a la demanda existente y capacidad de gestión posible a cumplir.

2.1.2 Modalidad de investigación

En base a la metodología citada, el nivel de estudio será exploratorio y descriptivo conforme se describe a continuación:

- **Investigación exploratoria**

“Es aquella que se basa en estudios previos sobre el objeto que se quiere conocer, obteniendo conclusiones que permiten sustentar la investigación” (Rodriguez, 2010, pág. 16).

Busca establecer problemas que no están bien definidos o poco aclarados en la exportación de frutilla congelada a Miami. Se estructura en base a revisiones bibliográficas, opiniones de expertos en el tema o en investigaciones de campo.

- **Investigación descriptiva**

“Describen en detalle una situación o proceso, limitándose a señalar exclusivamente algunas características del grupo de elementos estudiados; sin realizar comparaciones con otros grupos estudiados” (Rodriguez, 2010, pág. 24).

En la presente investigación se describirá el plan de exportación de pulpa de frutilla a Miami, estableciendo de manera cuantitativa la demanda insatisfecha que se espera cubrir y la rentabilidad esperada de las operaciones determinadas.

2.1.3 Método

Los métodos de investigación son:

- **Método analítico**

“El método analítico se basa en la separación del objeto de estudio en sus partes para comprender su aporte y desarrollo.” (Paz, 2009, pág. 21).

Su aplicación permitirá determinar cada uno de los componentes existentes en un plan para poder estudiarlos proponiendo acciones que permitan consolidar una operación efectiva que permita tener altos niveles de calidad en la frutilla congelada y exportarlos al mercado de Miami, produciendo utilidad en base a las operaciones cumplidas.

- **Método deductivo**

El método deductivo es aquel que “parte de lo general para llegar a lo particular” (Manoslavas, 2009, pág. 45).

Su aplicación permitirá analizar todos los elementos que conforman un plan de negocios y especializarlos en las actividades de producción y exportación de frutilla congelada.

2.1.5 Selección instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación a ser considerados en la investigación son:

- **Fichaje:** Permitirá organizar toda la información levantada para que pueda ser utilizada de manera efectiva en el cumplimiento de los objetivos formulados.

2.1.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos será desarrollado en base al siguiente procedimiento:

2.2 Metodología Específica

2.2.1 Metodología para el objetivo específico 1

Para realizar el cálculo de la capacidad de exportación de la empresa se tomarán en cuenta factores como: Capacidad de Producción, Medidas de Capacidad y Planeación Estratégica de la empresa FRUTA FRESCA.

Su desarrollo contemplará las siguientes actividades:

- Establecer la matriz FODA
- Desarrollar los análisis EFE, EFI
- Desarrollar los análisis de Vulnerabilidad y Aprovechamiento
- Definir la filosofía corporativa sobre la cual se operará las actividades relacionadas a la FRUTA FRESCA.
- Definición de la estructura orgánica funcional requerida para la operación del negocio
- Establecer las competencias por cargo requeridas para la operación de todas las áreas, garantizando la exportación de productos de alta calidad.
- Definir los procesos productivos y las fases necesarias que permitan determinar la capacidad de producción para la exportación al mercado de Miami.
- Determinar la Macro y Micro localización de la planta.
- Determinar el tamaño del proyecto.

2.2.2 Metodología para el objetivo específico 2, Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda que existiría de frutilla congelada en Miami.

Conocimiento de la demanda, su desarrollo incluirá las siguientes actividades:

Analizar los patrones de comportamiento de la demanda del producto en Miami

Determinar la demanda total que puede adquirir la frutilla congelada

Cuantificar la demanda, con la fórmula:

$$Q=n*q*p$$

Q= demanda total del mercado

n= número de compradores en el mercado

q= cantidad adquirida por un comprador promedio por año

p= precio de una unidad promedio

2.2.3 Metodología para el objetivo específico 3

Para cumplir con el objetivo relacionado al Marketing Mix, las actividades a desarrollar son:

Determinar las estrategias de producto

Determinar las estrategias de plaza

Determinar las estrategias de precio

Determinar las estrategias de promoción

2.2.4 Metodología para el objetivo específico 4

Se determinaran los procesos vigentes necesarios para exportar frutilla congelada al mercado de Miami, definiendo el Incoterm a utilizarse y los aranceles en el caso de existir. Su desarrollo cumplirá las siguientes actividades:

Conocer los procesos necesarios para exportar frutilla congelada al mercado de Miami.

Establecer la existencia de barreras arancelarias y no arancelarias

Establecer el Incoterm a ser aplicado

Realizar el cubicaje requerido para la exportación en base a la captación de la demanda insatisfecha

2.2.5 Metodología para el objetivo específico 5

Su desarrollo permitirá conocer la factibilidad financiera de ejecutar el plan de negocios especializado en la exportación de frutilla congelada. Su desarrollo contará de las siguientes actividades:

- Determinar la inversión inicial
- Establecer las fuentes de financiamiento mediante recursos propios y tercerizados.
- Proyectar los resultados esperados
- Presentar los balances
- Valorar financieramente el plan determinando la rentabilidad, flexibilidad y atractivo del negocio
- Establecer los indicadores financieros
- Calcular el punto de equilibrio

La metodología definida permitirá conocer si el plan es factible de ejecutarse, siendo una alternativa viable para impulsar la economía nacional.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Resultados del objetivo específico 1:

Determinar el potencial de exportación de la empresa FRUTA FRESCA para exportar frutilla congelada a Miami y los requisitos necesarios para su funcionamiento.

El cumplimiento de las operaciones necesarias para la exportación demanda de la constitución de una empresa la cual se ha denominado FRUTA FRESCA, haciendo referencia a la calidad del producto. Su desarrollo se orientará en base a la siguiente filosofía corporativa:

- **Visión:**

Ser una empresa líder en la exportación de frutilla congelada en Ecuador para el año 2017, reconocida por sus altos niveles de calidad y cumplimiento para satisfacer las necesidades del cliente objetivo.

Como se observa, la visión planteada define un claro posicionamiento de liderazgo en el mercado nacional para el año 2017, especializado en la producción de frutilla congelada.

- **Misión:**

Producir frutilla congelada con altos niveles de calidad para exportar el producto, permitiendo un crecimiento constante en base al trabajo comprometido del personal, con procesos definidos y alta tecnología.

La misión planteada señala la actividad de exportación como base de gestión operativa para fomentar el crecimiento de la empresa. Su desarrollo se basa en aspectos

clave dentro de los cuales se ha definido la calidad del producto, el trabajo comprometido del personal a cargo, los procesos definidos y la alta tecnología.

- **Principios y valores:**

Se determinaron los siguientes principios y valores:

Honestidad: Actuar siempre apegado a las normas y estándares definidos tengo en Ecuador como Miami para permitir siempre satisfacer las necesidades del cliente.

Responsabilidad: Trabajar siempre cumpliendo los parámetros de calidad exigidos por el cliente de Miami, permitiendo el posicionamiento del producto en el mercado y aumentando la demanda progresivamente.

Puntualidad: Garantizar que el producto arribe al destino en los volúmenes y fechas establecidas, manteniendo relaciones a largo plazo con los clientes.

Respeto: Mantener buenas relaciones con proveedores, clientes, personal, socios, estableciendo una organización enfocada a garantizar beneficios para todos sus integrantes.

Los principios y valores definidos orientarán la gestión de la empresa, los cuales deberán estar presentes en cada actividad cumplida, procurando siempre generar valor para satisfacer al cliente.

- **Establecer la matriz FODA**

En base a la información levantada se establecen las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 2. Matriz FODA

Fortalezas	
No	Descripción
F1	Conocimiento sobre el negocio de producción y exportación frutilla congelada
F2	Contactos en el mercado de Miami
F3	Disponibilidad de contar con socios inversionistas
F4	Estructura flexible para adaptarse a cambios de mercado
F5	Disponibilidad de personal calificado para cada actividad requerida
Debilidades	
No	Descripción
D1	No se dispone de una ubicación propia
D2	Procesos de producción manuales pueden afectar la producción
D3	No se cuenta con experiencia en la producción de frutilla congelada
D4	No se puede levantar criterios del consumidor en Miami sobre sus gustos y preferencias
D5	No se dispone de amplia producción todo el año de frutilla por no ser un producto altamente posicionado.
Amenazas	
No	Descripción
A1	Altos niveles de producción de frutilla en EEUU
A2	Industria de EEUU altamente tecnificada
A3	Aplicación de aranceles por falta de acuerdos comerciales de libre comercio Ecuador-EEUU
A4	Iliquidez en la economía por caída del precio del petróleo
A5	Riesgos de retiro de la dolarización puede afectar la economía
Oportunidades	
No	Descripción
O1	Impulso del Ecuador hacia el cambio de la matriz productiva
O2	Procesos de financiamiento a proyectos de emprendimiento
O3	Problemas de obesidad en la población de Miami da tendencias del consumo de alimentos saludables.
O4	Condiciones geográficas idóneas para mantener altos niveles de producción de frutilla
O5	Crecimiento de la población en Miami genera amplias expectativas de consumo

Elaborado por: Autora

- **Desarrollar los análisis de Vulnerabilidad y Aprovechamiento**

Para poder determinar el impacto de cada uno de los factores internos y externos descritos en la matriz FODA, se procedió a realizar el estudio de vulnerabilidad y aprovechamiento. El primero relacionando las debilidades y amenazas y el segundo las fortalezas y oportunidades. Para estandarizar la calificación, se tomó la tabla de ponderación de Fred David:

Tabla 3. Tabla de ponderación

Valor	Descripción
1	Alta relación de los factores evaluados producen impactos en el negocio
0,5	Media relación de los factores evaluados producen ciertos impactos en el negocio
0	Baja relación de los factores evaluados, no producen impacto en el negocio.

Fuente: (David, 2011, pág. 128)

En base a la tabla de ponderación, se procedió a comparar los factores obteniendo los siguientes resultados que fueron ordenados acorde al puntaje total obtenido. A continuación los resultados:

Tabla 4. Matriz de Aprovechamiento

Matriz de Aprovechamiento		O1	O2	O3	O4	O5	Total
		Impulso del Ecuador hacia el incremento de productos de exportación	Procesos de financiamiento a proyectos de emprendimiento	Problemas de obesidad en la población de Miami da tendencias del consumo de alimentos saludables.	Condiciones geográficas idóneas para mantener altos niveles de producción de frutilla	Crecimiento de la población en Miami genera amplias expectativas de consumo	
No	Descripción						
F1	Conocimiento sobre el negocio de producción y exportación frutilla congelada.	0,5	0,5	0	0,5	0	1,50
F2	Contactos en el mercado de Miami	1	1	1	0	1	4,00
F3	Disponibilidad de contar con socios inversionistas	0	1	0,5	0,5	0	2,00
F4	Estructura flexible para adaptarse a cambios de mercado	1	0,5	1	0	1	3,50
F5	Disponibilidad de personal calificado para cada actividad requerida	1	0,5	1	0,5	1	4,00
Total		3,5	3,5	3,5	1,5	3	

Elaborado por: Autora

Tabla 5. Matriz de Vulnerabilidad

Matriz de Vulnerabilidad		A1	A2	A3	A4	A5	Total
		Altos niveles de producción de frutilla en EEUU	Industria de EEUU altamente tecnificada	Aplicación de aranceles por falta de acuerdos comerciales de libre comercio Ecuador-EEUU	Iliquidez en la economía por caída del precio del petróleo	Riesgos de retiro de la dolarización puede afectar la economía	
No	Descripción						
D1	No se dispone de una ubicación propia	0,5	1	0	1	0,5	3
D2	Procesos de producción manuales pueden afectar la producción	0,5	1	0	1	1	3,5
D3	No se cuenta con experiencia en la producción frutilla congelada.	1	0,5	0	0,5	1	3
D4	No se puede levantar criterios del consumidor en Miami sobre sus gustos y preferencias	1	0,5	1	1	0,5	4
D5	No se dispone de amplia producción de frutilla todo el año, por no ser un producto altamente posicionado	1	0	1	0,5	0	2,5
Total		4	3	2	4	3	16

Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos son:

Tabla 6. Resultados de la priorización por impacto

No.	Fortaleza	Puntaje
F2	Contactos en el mercado de Miami	4
F5	Disponibilidad de personal calificado para cada actividad requerida	4
F4	Estructura flexible para adaptarse a cambios de mercado	3,5
F3	Disponibilidad de contar con socios inversionistas	2
F1	Conocimiento sobre el negocio de producción y exportación de frutilla congelada	1,5

No.	Debilidad	Puntaje
D4	No se puede levantar criterios del consumidor en Miami sobre sus gustos y preferencias	4
D2	Procesos de producción manuales pueden afectar la producción	3,5
D1	No se dispone de una ubicación propia	3
D3	No se cuenta con experiencia en la producción frutilla congelada	3
D5	No se dispone de amplia producción de frutilla por no ser un producto altamente posicionado	2,5

No.	Oportunidad	Puntaje
O1	Impulso del Ecuador hacia el cambio de la matriz productiva	3,5
O2	Procesos de financiamiento a proyectos de emprendimiento	3,5
O3	Problemas de obesidad en la población de Miami da tendencias del consumo de alimentos saludables.	3,5
O5	Crecimiento de la población en Miami genera amplias expectativas de consumo	3
O4	Condiciones geográficas idóneas para mantener altos niveles de producción de frutilla	1,5

No.	Amenaza	Puntaje
A1	Altos niveles de producción de frutilla en EEUU	4
A4	Iliquidez en la economía por caída del precio del petróleo	4
A2	Industria de EEUU altamente tecnificada	3
A5	Riesgos de retiro de la dolarización puede afectar la economía	3
A3	Aplicación de aranceles por falta de acuerdos comerciales de libre comercio Ecuador-EEUU	2

Elaborado por: Autora

- **Desarrollar los análisis EFE, EFI**

Definidos los factores que tienen mayor impacto y que guiarán las estrategias que contendrá el plan, se procede a evaluar el estado del negocio a desarrollar en base a la evaluación de los factores internos y externos entre sí. Para ello, se utilizan los pesos obtenidos anteriormente, obteniendo la tasa porcentual de participación. Finalmente se califica bajo criterio del autor su importancia. Esto se realiza mediante la siguiente tabla de ponderación:

Tabla 7. Tabla de calificación

Calificación	Descripción
4	Alta, el factor es importante para el negocio
3	Media, el factor es medianamente importante en el negocio
2	Bajo, el factor no incide ampliamente en el negocio
1	Nulo, el factor no incide en el negocio

Fuente: (David, 2011, pág. 178)

A continuación el proceso realizado:

Tabla 8. Matriz EFI

No.	Factor	Puntaje	Tasa	Calificación	Peso
F1	Conocimiento sobre el negocio de producción y exportación de frutilla congelada	1,50	0,05	4	0,19
F2	Contactos en el mercado de Miami	4,00	0,13	3	0,39
F3	Disponibilidad de contar con socios inversionistas	2,00	0,06	4	0,26
F4	Estructura flexible para adaptarse a cambios de mercado	3,50	0,11	4	0,45
F5	Disponibilidad de personal calificado para cada actividad requerida	4,00	0,13	3	0,39
D1	No se dispone de una ubicación propia	3,00	0,10	2	0,19
D2	Procesos de producción manuales pueden afectar la producción	3,50	0,11	2	0,23
D3	No se cuenta con experiencia en la producción de frutilla congelada	3,00	0,10	3	0,29
D4	No se puede levantar criterios del consumidor en Miami sobre sus gustos y preferencias	4,00	0,13	2	0,26
D5	No se dispone de amplia producción de frutilla por no ser un producto altamente posicionado	2,50	0,08	1	0,08
Total		31,00	Valor		2,73

Elaborado por: Autora

Tabla 9. Matriz EFE

No.	Factor	Puntaje	Tasa	Calificación	Peso
O1	Impulso del Ecuador hacia el cambio de la matriz productiva	3,5	0,11	4	0,45
O2	Procesos de financiamiento a proyectos de emprendimiento	3,5	0,11	4	0,45
O3	Problemas de obesidad en la población de Miami da tendencias del consumo de alimentos saludables.	3,5	0,11	3	0,34
O4	Condiciones geográficas idóneas para mantener altos niveles de frutilla congelada	1,5	0,05	3	0,15
O5	Crecimiento de la población en Miami genera amplias expectativas de consumo	3	0,10	4	0,39
A1	Altos niveles de producción de frutilla en EEUU	4	0,13	3	0,39
A2	Industria de EEUU altamente tecnificada	3	0,10	2	0,19
A3	Aplicación de aranceles por falta de acuerdos comerciales de libre comercio Ecuador-EEUU	2	0,06	2	0,13
A4	Iliquidez en la economía por caída del precio del petróleo	4	0,13	1	0,13
A5	Riesgos de retiro de la dolarización puede afectar la economía	3	0,10	2	0,19
Total		31		Valor	2,81

Elaborado por: Autora

Los resultados obtenidos señalan lo siguiente:

Tabla 10- Resultados Matriz EFI

Factor	Puntaje	Tasa
Fortalezas	1,68	61,54%
Debilidades	1,05	38,46%
Total	2,73	100,00%

Elaborado por: Autora

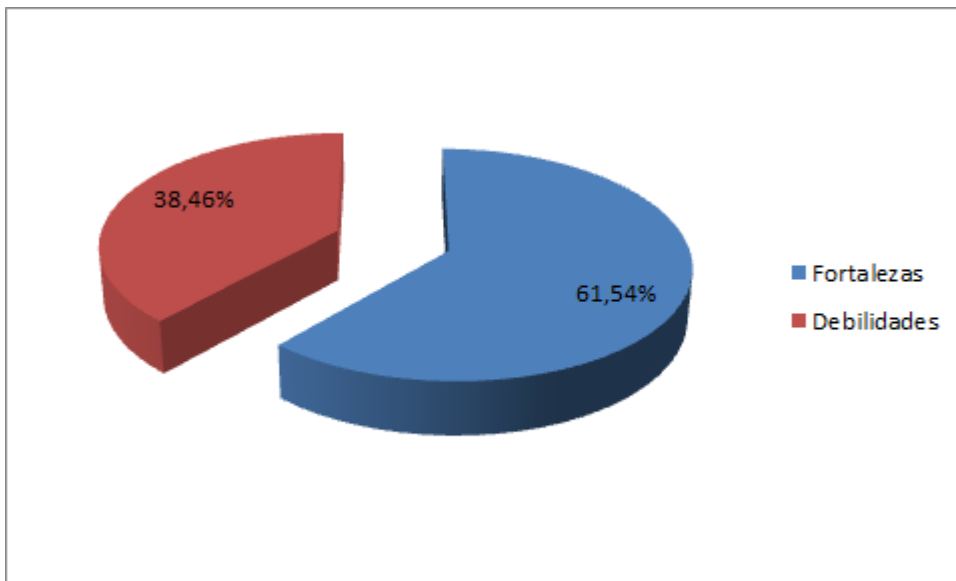


Figura 9. Resultado Matriz EFI

Elaborado por: Autora

Como se puede observar, las fortaleza tienen un peso mayor frente a la debilidades, factor que es positivo en la medida que se puede disponer de varios elementos que permitirán desarrollar un plan de negocios efectivo que de paso a una actividad económica rentable y estable, con alta proyección de crecimiento.

Tabla 11. Resultados Matriz EFE

Factor	Puntaje	Tasa
Oportunidades	1,77	63,22%
Amenazas	1,03	36,78%
Total	2,81	100,00%

Elaborado por: Autora

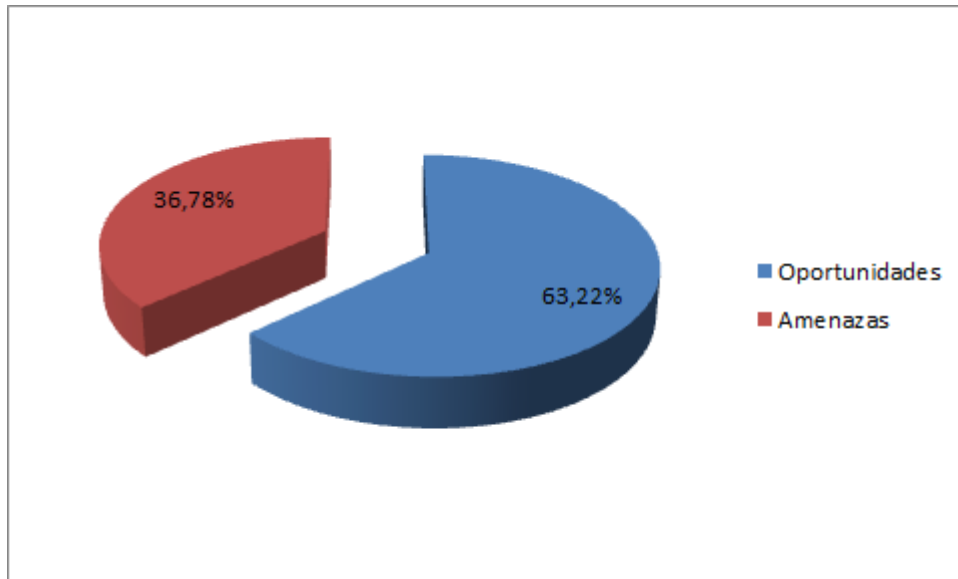


Figura 10. Resultado Matriz EFE
Elaborado por: Autora

A nivel externo se observa que las oportunidades de mercado tienen mayor peso frente a las amenazas, aspecto que muestra que existen condiciones adecuadas para el desarrollo de esta actividad.

- **Estructura orgánica funcional requerida para la operación del negocio**

Es necesario tener una estructura orgánica funcional que delimite las funciones a cumplirse, siendo estas necesarias para que el producto llegue a su destino acorde las negociaciones establecidas.

Se ha buscado una estructura lo más simple y plana posible, evitando procesos largos, que afecten la producción y exportación. En este caso, la propuesta se ha considerado disponer de tres áreas las cuales son:

- **Administración/Finanzas:** Encargada de la contratación de personal y el registro de las transacciones bajo las técnicas contables vigentes en el país.
- **Comercio Exterior:** Encargada del manejo de los procesos de exportación y comercialización de la frutilla congelada.
- **Producción:** Encargado de las compras de materias primas, producción y almacenamiento.

A continuación el orgánico estructural y funcional propuesto:

Figura 11. Orgánico Estructural

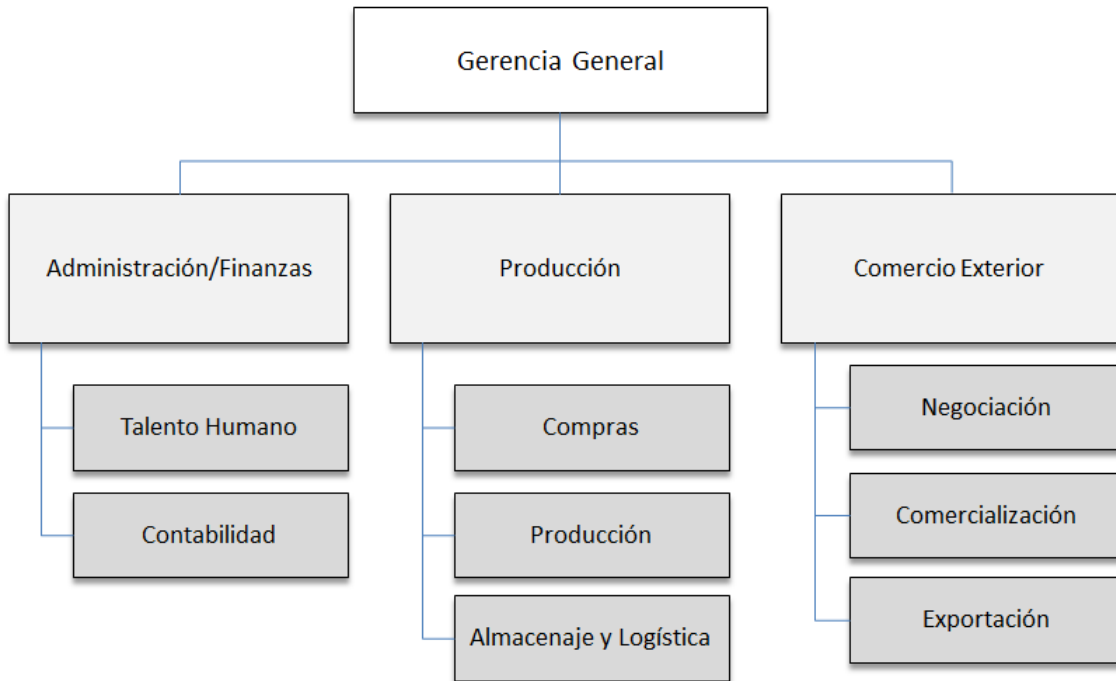


Figura 12. Orgánico Funcional
Elaborado por: Autora

Cada una de la áreas señalada en la estructura orgánica y funcional demanda de personal calificado. A continuación se expresan las competencias que se requieren para que puedan cumplirse los procesos internos. Estos se desarrollan en la siguiente tabla:

Las competencias señaladas permitirán guiar los procesos de contratación, incorporando personal que aporte para alcanzar los logros requeridos y cumplir con la filosofía corporativa anteriormente señalada.

Agrupando los procesos señalados, se propone la siguiente cadena de valor la cual establecerá la capacidad productiva a obtenerse.

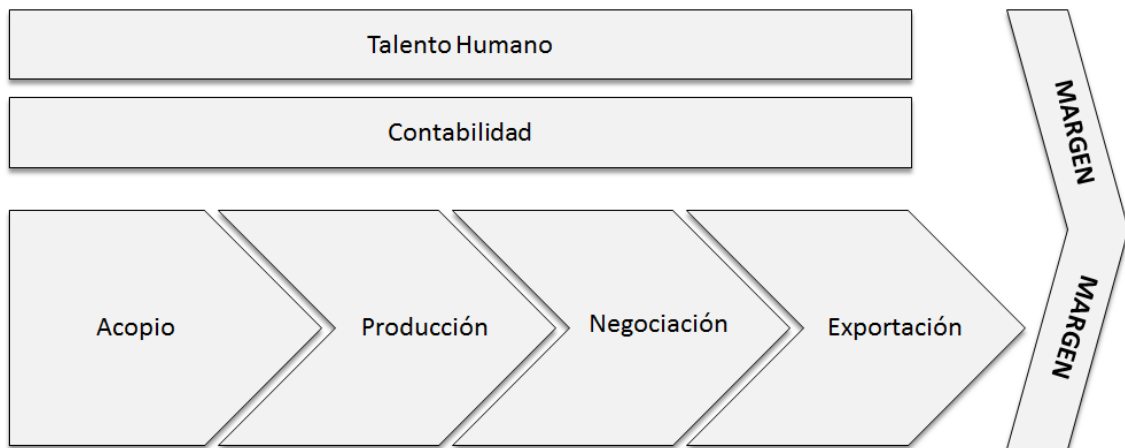


Figura 13. Cadena de Valor
Elaborado por: Autora

La cadena de valor propuesta se divide en procesos de apoyo y críticos, ambos aportan para obtener un margen de ganancia que permita a la empresa crecer. Los procesos de apoyo son talento humano encargado de contratar el personal en base a los perfiles señalados. La contabilidad por su parte permitirá el cumplimiento de las disposiciones y obligaciones del Estado, aspectos que garantizan la estabilidad de la empresa.

Los procesos críticos son responsables de disponer del producto y cumplir con la exportación que permita al cliente en Miami consumir la frutilla congelada. La cadena se basa en el acopio, la producción, la negociación y exportación, dependiendo de estos el crecimiento empresarial.

Al ser una empresa privada, se espera alcanzar altos niveles de rentabilidad que motiven a los socios transformar el plan en una realidad que impulse el crecimiento económico nacional.

- **Determinar las estrategias de plaza**

La plaza de producción será ubicada en la Provincia de Pichincha en el sector de Pifo, en donde existe una constante producción de Frutilla y además puede incentivarse su desarrollo en base a los volúmenes de compra esperados en base a la demanda. Para establecer la ubicación idónea, se procedió a comparar tres alternativas en base a diferentes criterios. Los resultados obtenidos son:

Tabla 12. Selección de lugar de producción

Sector	Espacio mts ²	Accesibilidad	Infraestructura	Cercanía a cultivos de frutilla	Total
Francisco de Orellana y Jarrin Mera	0	1	1	0	2
Vía Colectora rumbo a vía interoceánica	1	1	1	1	4
Calle Gonzalo Pizarro Esq.	1	1	0	0	2

Elaborado por: Autora

Conforme la matriz desarrollada la ubicación idónea es en la vía colectora, en donde se dispone de un terreno de 5.000 mts² con una construcción de 1000 mts². A continuación se detallan las áreas disponibles:

Tabla 13. Distribución de las áreas

Descripción	Mts ²
Bodega	300
Área de Parqueo	4000
Área de Producción	600
Oficinas Administrativas	100
Total	5000

Elaborado por: Autora

La plaza de venta será en la ciudad de Miami, en la cual se introducirá el producto. Dependiendo de su aceptación el producto se buscará comercializarlo al distrito y finalmente a otras ciudades y estados. Para su comercialización, el proceso de trabajo se basará en la alianza estratégica con una empresa importadora, la cual cumpla con el siguiente esquema de ventas:

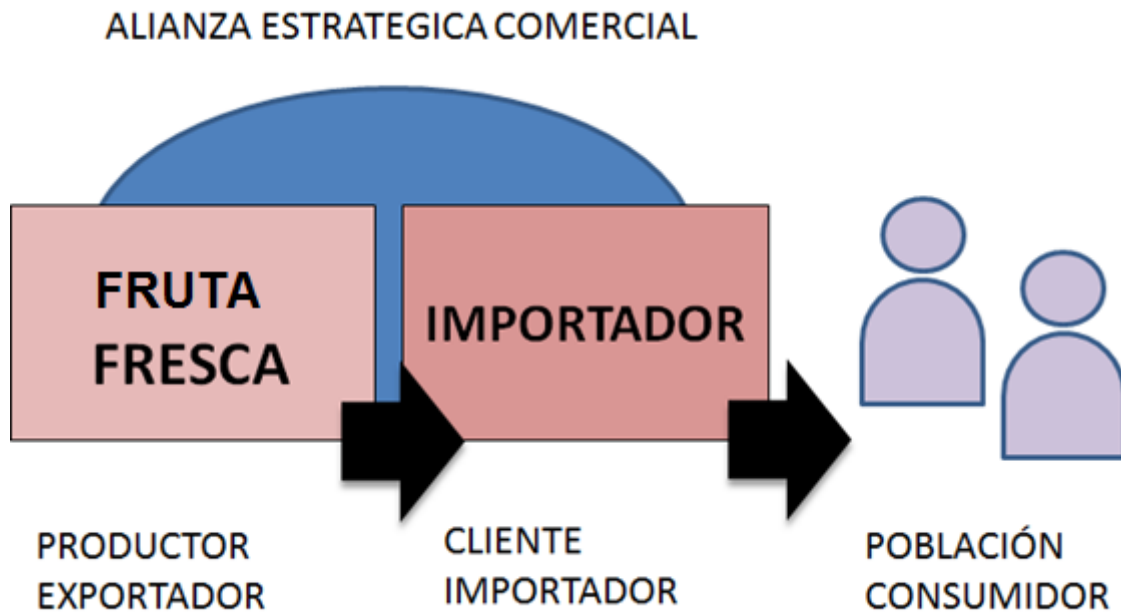


Figura 14. Esquema de comercialización
Elaborado por: Autora

El esquema de comercialización propuesto se basa en la alianza estratégica comercial entre la empresa Fruta Fresca y el importador para poder abastecer la demanda objetivo.

En este caso, la responsabilidad de Fruta Fresca es la producción y exportación. Por otra parte el importador adquiere el producto y lo comercializa en el mercado de Miami satisfaciendo al consumidor final que es la población que decide adquirir el producto.

En la medida que el cliente y el consumidor estén satisfechos con el producto, las relaciones comerciales crecerán. En este aspecto es importante señalar que el cliente se satisface cuando:

- Se cumple con las fechas de exportación-importación
- El producto tiene una alta calidad
- Tiene rentabilidad con la operación.

Por otra parte, el consumidor se satisface cuando:

- Recibe un producto con altos estándares de calidad
- Percibe beneficios en su salud por su consumo
- Dispone del producto en los puntos donde acostumbra a comprar.

Dada a la experiencia en la actividad, se considera como empresa importadora a Latino Andina, la cual está legalmente constituida en EEUU con sede en la ciudad de

Miami. Dentro de sus funciones, se encargada de importar productos alimenticios de Ecuador, Perú, Colombia y Paraguay, entre los cuales se encuentra:

- Productos congelados
- Granos
- Pastas y aderezos
- Condimentos
- Harinas
- Bebidas
- Snacks
- Frutas
- Entre otros. (Distribuidora Latino Andina, 2015)

La ventaja de consolidar las ventas con esta importadora es su amplia experiencia en la comercialización en Miami, manteniendo contratos con las principales cadenas de alimentos como Wallgreens, entre otras. Esto facilitará la distribución y acceso del consumidor al producto. Es importante señalar que la Distribuidora Latino Andina no importa actualmente frutilla congelada por lo que la apertura de esta línea permite diversificar su amplia gama de productos.

3.2.1 Resultados del objetivo específico 2:

Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda que existiría de frutilla congelada en Miami.

- **Analizar los patrones de comportamiento de la demanda**

Los patrones de comportamiento de la población en Miami han tenido un importante auge hacia el cuidado de la salud. La gran cantidad de enfermedades derivadas de la mala alimentación han generado una alta concientización en la población. Según datos de América Salud, dos tercios de la población tienen problemas con el peso, siendo el 39% obeso. (América Salud, 2015).

Un riesgo actualmente vigente es que el 5% de la población obesa son menores de 12 años de edad, mostrando la importancia que tiene la alimentación sana para evitar

situaciones de riesgo que pueden dar lugar a enfermedades cardíacas y otras justamente basadas de la mala alimentación. Esta situación da lugar a la generación de oportunidades relacionadas a productos naturales, que mejoren la calidad de vida de sus habitantes y promuevan mejores condiciones de vida.

En base a lo expuesto, se considera que la frutilla congelada se encuentra Ñdentro de una necesidad alimenticia sana, siendo un producto accesible, rico en sabor, nutritivo y basado en una dieta sana, aspectos que permitirán su posicionamiento adecuado.

- **Determinar la demanda total que puede adquirir la frutilla congelada**

Para determinar la demanda total de la frutilla congelada en Estados Unidos se ha establecido aplicar la siguiente formula:

$$Q=n*q*p$$

Para la aplicación de esta fórmula se ha tomado la base de datos:

La población de la ciudad de Miami, según datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos es de 433.136 habitantes que conforman la población objetivo que puede consumir la frutilla. Al respecto, es importante resaltar que dadas las condiciones del producto, este es consumible en todas las etapas de vida, aportando con sus nutrientes para mantener una adecuada salud. (Oficina del Censo de los EEUU, 2014).

El consumo promedio per cápita es variable. Según datos de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA, principal exportador de Frutillas al mercado de EEUU, el consumo es de 3.6 kg, manteniéndose en una tasa creciente. Esto muestra una aceptación del producto, justamente por sus características. (ODEPA, 2014).

Tomando el mismo informe de ODEPA, el precio promedio por Kg de frutilla congelada es de 5,75 USD, con lo que los datos obtenidos son:

Tabla 14. Datos para el cálculo de la demanda

N	433136	Habitantes
Q	3,6	Kg
P	\$5,75	Precio kg.

Fuente (ODEPA, 2014)

$$Q=433136*3.6*5.75$$

$$Q= \$ 8.965.915,20$$

Se puede conocer la demanda que existe en el país al cual se desea exportar el producto de frutilla congelada, acorde al cálculo realizado se concluye la existencia de un mercado atractivo que puede ser cubierto por el producto ecuatoriano, siendo viable la exportación. En unidades se tiene que este mercado demanda aproximadamente **1.559.289** kilos al año.

En cuanto a la importación de frutillas, es importante señalar que esta se importa como fruto congelado. Dentro de los principales países exportadores se encuentra Ecuador, aspecto que es positivo en la medida que se entiende existe un reconocimiento de la calidad de la fruta.

Proyección de la Demanda

Tabla 14. Población de Miami periodo 2010-2015

Año	Ciudad	Área Metropolitana
2010	409.769	5.456.739
2011	410.559	5.546.570
2012	414.221	5.548.900
2013	417.650	5.552.190
2014	422.389	5.545.890
2015	433.136	5.564.635

Fuente: (Oficina de Censo de los EEUU, 2015)

Tabla 15. Tasa de la población

Año	Ciudad	%	Área Metropolitana	%
2010	409.769		5.456.739	
2011	410.559	0,19%	5.546.570	1,65%
2012	414.221	0,89%	5.548.900	0,04%
2013	417.650	0,83%	5.552.190	0,06%
2014	422.389	1,13%	5.545.890	-0,11%
2015	433.136	2,54%	5.564.635	0,34%
Promedio		1,12%		0,39%

Tabla 14. Proyección de la demanda de población

Año	Ciudad	Área Metropolitana
2016	437.987	5.586.337
2017	442.893	5.608.124
2018	447.853	5.629.995
2019	452.869	5.651.952
2020	457.941	5.673.995

Tabla 14. Proyección de la demanda de frutilla congelada

Año	Ciudad	Área Metropolitana	Consumo Promedio	Cantidad Proyectada kg
2016	437.987	5.586.337	3,6	1.576.753,20
2017	442.893	5.608.124	3,6	1.594.414,80
2018	447.853	5.629.995	3,6	1.612.270,80
2019	452.869	5.651.952	3,6	1.630.328,40
2020	457.941	5.673.995	3,6	1.648.587,60

A continuación se exponen los montos importados:

Tabla 16. Importación de EEUU de Frutillas congeladas

Origen	2006	2007	2008		2009		Porcentaje variación YTD2008- YTD2009
	--miles de dolares --			Porcent. del total	Enero-Mayo		
					--miles de dolares - -		
Todos	\$89,851.4	\$104,956.7	\$106,682.9	100.0%	\$69,978.8	\$64,801.7	-7.4%
Mexico	\$46,607.5	\$63,451.2	\$71,033.1	66.6%	\$54,664.7	\$49,902.6	-8.7%
Argentina	\$12,500.3	\$13,275.7	\$13,893.2	13.0%	\$5,004.9	\$5,140.0	2.7%
Chile	\$12,943.4	\$14,263.5	\$13,015.1	12.2%	\$7,814.6	\$6,522.2	-16.5%
China	\$9,607.5	\$6,249.2	\$3,508.2	3.3%	\$805.9	\$766.9	-4.8%
Ecuador	\$1,925.3	\$2,538.4	\$3,097.6	2.9%	\$1,237.2	\$1,227.9	-0.8%
Peru	\$454.8	\$311.4	\$1,059.7	1.0%	\$140.1	\$890.3	535.5%
Canada	\$329.8	\$340.8	\$484.6	0.5%	\$78.3	\$0.0	-100.0%
Colombia	\$46.9	\$139.6	\$167.7	0.2%	\$55.3	\$30.5	-44.8%
Morocco	\$2,154.0	\$1,307.9	\$124.4	0.1%	\$16.7	\$0.0	-100.0%
Egypt	\$47.1	\$28.1	\$120.5	0.1%	\$62.2	\$25.3	-59.3%
Turkey	\$2,111.4	\$2,919.9	\$79.3	0.1%	\$79.3	\$0.0	-100.0%
France	\$27.2	\$37.1	\$50.8	0.0%	\$17.0	\$2.6	-84.7%

Fuente: (US International Trade Commision, 2009)

Como se puede observar, Ecuador se encuentra dentro de los cinco países importadores, siendo un aspecto que como se indicó se considera una importante oportunidad para realizar la exportación.

Tabla 17. Importación de EEUU de Frutillas congeladas

Destino	2006	2007	2008		2009	
	--miles de dolares--			Porcent. del total	Enero-Mayo	
					--miles de dolares--	
Todos	\$89,851.4	\$104,956.7	\$106,682.9	100.0%	\$69,978.8	\$64,801.7
Laredo, TX	\$41,140.8	\$60,290.7	\$70,480.7	66.1%	N/A	N/A
New York, NY	\$8,139.1	\$8,513.0	\$7,205.8	6.8%	N/A	N/A
Houston-Galveston, TX	\$7,238.0	\$7,248.8	\$4,071.6	3.8%	N/A	N/A
Philadelphia, PA	\$2,124.8	\$1,659.8	\$3,654.3	3.4%	N/A	N/A
Portland, ME	\$1,029.6	\$1,859.5	\$3,027.5	2.8%	N/A	N/A
Los Angeles, CA	\$8,642.1	\$9,596.7	\$2,689.1	2.5%	N/A	N/A
Baltimore, MD	\$1,359.3	\$1,455.2	\$2,579.8	2.4%	N/A	N/A
San Francisco, CA	\$3,447.0	\$1,730.1	\$2,570.5	2.4%	N/A	N/A
Columbia-Snake, OR	\$2,830.6	\$1,816.2	\$2,202.5	2.1%	N/A	N/A
San Diego, CA	\$5,855.8	\$3,972.6	\$1,820.9	1.7%	N/A	N/A
Miami, FL	\$1,786.6	\$833.1	\$1,501.6	1.4%	N/A	N/A
Tampa, FL	\$24.9	\$171.6	\$1,333.2	1.2%	N/A	N/A

Fuente: (US International Trade Commission, 2009)

Los datos mostrados permiten proyectar la importación de frutillas para los próximos años, manteniendo una idea de la demanda, esta información revela el alto consumo existente de frutilla congelada y el volumen de concentración existente en Miami.

- **Establecer la oferta de exportación de frutilla congelada a Miami**

Para determinar la oferta, se analiza la producción de frutillas en Estados Unidos y los países exportadores. En el primer caso, Estados Unidos es el principal productor de frutillas en el mundo, aspecto que podría considerarse una debilidad, más aun cuando el 91% de la producción se destina al mercado local. No obstante, aun siendo un amplio productor, este país es el segundo importador más importante del mundo, entendiendo que su demanda interna no puede ser abastecida por la producción.

México es el principal exportador, seguido por Argentina, Chile y China siendo estos países competidores directos de Ecuador, los datos obtenidos corresponden a frutillas congeladas

(Importación de frutillas congeladas, 2015).

Conforme lo expuesto se puede indicar que la producción local es el principal abastecedor del mercado, no obstante existe un amplio margen de importación lo que señala la existencia de un mercado atractivo. De este mercado, los principales abastecedores son:

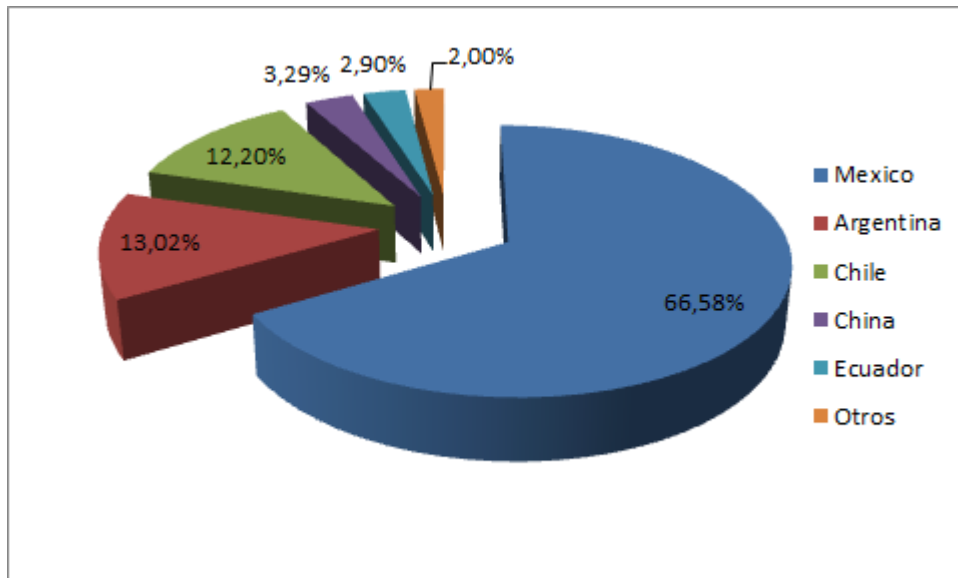


Figura 15. Oferta

Fuente: Fuente: (US International Trade Commision, 2009)

Del total de la demanda, Ecuador abastece el 2,90%.

- Ecuador exporta apenas el 2,90% del total de la importación, siendo México el principal competidor que exporta el 66,58%.

En la medida que se vaya mostrando la ventaja de importar por parte de EEUU el producto, se podrá captar un mercado amplio que mantiene tasas crecientes y que puede dar lugar a un negocio rentable en Ecuador. Para ello, se propone el siguiente marketing mix.

Del total de exportaciones que Ecuador realiza, el proyecto abarcará el 9,5% que representa el 0,28% del total importado por Estados Unidos. A continuación la descripción de lo expuesto:

Tabla 18. Total de captación

Descripción	Valor	Tasa
Total Importado por EEUU	\$ 89.851.400,00	
Total Exportado por Ecuador	\$ 2.605.690,60	2,90%
Total a exportar por el proyecto	\$ 248.400,00	9,53%

Elaborado por: Autora

Resultados del objetivo específico 3:

Para cumplir con el objetivo relacionado al Marketing Mix, las actividades a desarrollar son:

3.2.2 Marketing Mix

El Marketing Mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad producto, precio, distribución y promoción.



Figura 16. Marketing Mix

Fuente: (Kotler, 2010, p. 35)

- **Producto**

El producto es la frutilla congelada, el cual será 100% natural. Existirá una única presentación de 1kg. Acorde a los lineamientos exigidos por la FDA, esta regula la

información que será incluida en la etiqueta, aspecto que será necesaria para que el producto pueda ser comercializado en Miami.

Nutrition Facts	
Serving Size 500 grams	
Amount Per Serving	
Calories 35	Calories from Fat 1
% Daily Value*	
Total Fat 0g	0%
Saturated Fat 0g	0%
Trans Fat	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 2mg	0%
Total Carbohydrate 9g	3%
Dietary Fiber 2g	8%
Sugars 5g	
Protein 0g	
Vitamin A 1%	Vitamin C 69%
Calcium 2%	Iron 4%

*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.

NutritionData.com

Figura 17. Etiqueta FDA
Fuente: (US. FDA Regulations, 2015)

En cuanto a la imagen corporativa, se propone la siguiente:



Figura 18. Imagen Corporativa propuesta
Elaborado por: Autora

El nombre comercial de la empresa y el producto es FRUTA FRESCA, el cual hace referencia a la calidad del mismo, factor que será determinante para la preferencia del consumidor. El logo propuesto muestra la esencia de la frutilla, con su nombre alrededor, buscando que el cliente lo identifique de manera inmediata. Se ha utilizado el color de la frutilla en tono bajo como borde para aumentar el peso visual en el producto.

En cuanto al slogan este será detallado en inglés y español en el producto tomando en consideración que ambos idiomas son de manejo general de la población en Miami. Este indica:

“Lo mejor está adentro- The best is inside”

Hace referencia justamente a la importancia de la fruta como elemento consumible y nutritivo. Este busca incentivar la importación del consumo de productos naturales y no de artificiales.

- **Plaza**

La plaza se realizara directamente en el mercado de Miami, siendo el comprador el responsable de la colocación en el mercado. En este caso la empresa Distribuidora Latino Andina.

- **Precio**

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

Las estrategias relacionadas al precio se basarán en garantizar una rentabilidad para el importador y una accesibilidad al consumidor. En este caso se tomará en consideración el costo de producción y el precio de venta promedio en Miami. Sobre este segundo punto, tomando datos de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias “ODEPA” relacionado al mercado de frutillas en Estados Unidos, el precio por kilo de frutilla fresa es de 4,82 por kilo, de frutilla congelada de 6,00 por kilo y de pulpa procesada es de 7,75 por kilo. (Odepa, 2015).

- **Promoción**

La promoción del producto que realizara la empresa FRUTA FRESCA se dará directamente en Redes Sociales y Páginas Web, la cual será realizada por una persona encargada dentro de la empresa.

Resultados del objetivo específico 4:

Se determinaran los procesos vigentes necesarios para exportar frutilla congelada al mercado de Miami, definiendo el Incoterm a utilizarse y los aranceles en el caso de existir.

Procesos necesarios para exportar frutilla congelada al mercado de Miami.

La información referente al comercio entre Ecuador y EEUU establece importantes oportunidades de cambio en donde las exportaciones pasen de productos agrícolas y ganaderos a industriales. El valor agregado generará fuentes de empleo y además contribuirá a equiparar la balanza petrolera y no petrolera existente.

Para poder cumplir de manera efectiva con el comercio exterior, es necesario cumplir con todos los procesos de exportación, los cuales se describen a continuación:

Ficha técnica

La ficha técnica del producto a exportar se describe a continuación:

Tabla 19. Ficha técnica para la exportación

FICHA TÉCNICA	
Producto:	Frutilla congelada
Subpartida arancelaria en Ecuador:	0811101000
País exportador:	Ecuador
País importador:	Estados Unidos
Empresa exportadora:	Fruta Fresca
Vía de transporte:	Marítimo
Embarque:	Puerto de Guayaquil
Desembarque	Puerto de Miami

Elaborado por: Autora

Negociación:

La negociación que propone el presente plan es entre FRUTA FRESCA y la Distribuidora Latino Andina en Miami. Se buscará consolidar relaciones a largo plazo que permitan exportar importantes volúmenes de frutilla congelada a una frecuencia creciente.

El objetivo es abrir el mercado de Miami con frutilla congelada, ofertando un producto de calidad y que sea competitivo al mercado.

Incoterm

Las condiciones de negociación de la propuesta deben ser claramente definidas para evitar riesgos que puedan lesionar los intereses tanto de FRUTA FRESCA como de la Distribuidora Latino Andina. Por ello, es necesario definir el Incoterm adecuado producto de las negociaciones entre las partes.

Tabla 20. Condiciones de comercialización

Forma de Pago	Carta de crédito irrevocable confirmada a la vista o transferencia simple vía banco. Anticipó 50% con orden. Cancelación del 50% al aviso del producto listo, previo al embarque.
Incoterm	Debido a la forma de negociación que es común en la Distribuidora Latino Andina, se tomará en consideración el Incoterm CIP el cual se verá reflejado en los cálculos de Comercio Exterior del estudio financiero.
Cliente	Distribuidora Latino Andina.

Elaborado por: Autora

Trámites para la exportación:

Se deberá cumplir el siguiente proceso para exportar la frutilla congelada:

Registro: La empresa Fruta Fresca obtendrá el registro respectivo cumpliendo el siguiente procedimiento:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes RUC

- Registrar los datos de la empresa en la dirección electrónica de la aduana.
 - Registrar la empresa como exportadora en Ecuapass. Esto permitirá tener una clave y usuario para controlar las operaciones realizadas.
 - Registrar la firma electrónica del Gerente General como representante legal de la empresa.
- **Proceso de Exportación:** El proceso de exportación se lo ha dividido de la siguiente manera:
- **Pre procesos:** Determinar el empaque de la frutilla congelada acorde a lo dispuesto en la Norma ISO 3394 que definen las medidas de las cajas, pallets y plataformas. Etiquetar el producto acorde la información del FDA. Además contendrá el logo propuesto para su clara identificación. Embalaje comprende la selección de la caja y forma de presentación del producto para el despacho. Finalmente se realizará el cubicaje el cual permitirá conocer el volumen de despacho, el peso y la cantidad de producto, datos esenciales para la proyección financiera.
 - **Procesos de exportación:** Se presentará la Declaración Aduanera de Exportación DAE en el sistema Ecuapass. Se presentará la siguiente información.
 - Presentar los datos del exportador Fruta Fresca
 - Presentar la documentación de respaldo. Factura Original, Autorizaciones, documentos de transporte, Registro de Agrocalidad, Certificado Fitosanitario, Seguro, Estos documentos son digitales y se pueden adjuntar en la plataforma web a través del Ecuapass.
 - **Procesos post-exportación:** Posterior al embarque en un plazo hasta de 30 días se presentará la siguiente información:
 - Datos del declarante, medio de transporte, descripción arancelaria, valor y peso de la exportación.

- **Establecer la existencia de barreras arancelarias y no arancelarias**

A la fecha de la presente investigación no existen barreras arancelarias aplicadas a la frutilla congelada. La tarifa aplicada es de 0% y el equivalente de la tarifa del total Advalorem estimado es 0%.

En cuanto a las barreras no arancelarias, por datos del FDA el producto debe ser etiquetado señalando las propiedades nutricionales de la frutilla congelada. Esto es un requisito obligatorio que deberá ser incluido en el empaque.

“El 6 de enero de 1993, la FDA emitió las últimas reglas respecto al etiquetado de los alimentos tal como lo exige la Ley de Etiquetado y Educación sobre Sustancias Nutritivas (Nutrition Labeling and Education Act, NLEA). Las regulaciones de NLEA se aplican solamente a los alimentos locales enviados a través del comercio interestatal y a productos alimenticios cuya importación se ofrece a los Estados Unidos.” (US. FDA Regulations, 2015). Acorde l tipo de producto, la etiqueta a ser incluida es:

- **Logística para la exportación**

Como se indicó anteriormente, se ha definido como medio más efectivo para cumplir con la exportación al marítimo debido a las siguientes razones:

- Permitirá exportar mayor cantidad de producto a menor costo que el medio aéreo
- Las distancias existentes entre el puerto de Guayaquil y el puerto de Miami permiten que el producto llegue en óptimas condiciones.

Realizar el cubicaje requerido para la exportación

Para cumplir con el proceso de importación, es necesario determinar el cubicaje, aspecto que se realiza de la siguiente manera:

- **Empaque del producto**

El producto será empacado en fundas herméticamente selladas con un peso unitario de 1 kg por unidad. Estas serán debidamente marcadas con el logo del producto y las características nutricionales exigidas por el FDA.



Figura 19. Condiciones de comercialización
Elaborado por Autora

Cada funda tendrá las siguientes medidas

Tabla 21. Medidas de cada funda

Dimensión	Medida (cm)
Ancho	6
Largo	10
Alto	5
Peso Kg	1

Elaborado por: Autora

- **Medidas y peso de la caja**

Se ha seleccionado la siguiente caja:

Tabla 22. Medidas y peso de la caja

Dimensión	Medida (cm)
Ancho	24
Largo	40
Alto	20
Capacidad kg	12

Elaborado por: Autora

Acorde las medidas de la caja, ingresan doce productos por caja.

- **Contenedor**

Se trabajará con contenedores de 20 pies Reef, los cuales tienen las siguientes características:

Tabla 23. Contenedor de 20 pies Reef

Tamaño	Peso Kg.			Dimensiones internas mm		
	Peso bruto	Tara	Carga útil	Longitud	Ancho	Alto
20 pies	25,400	2,870	22,530	5,460	2,240	2,225
40 pies	32,500	4,535	27,965	11,550	2,250	2,215

Fuente: (Reefer/RF, 2015)

- **Cubicaje**

En primer lugar se procede a determinar las cajas por pallet. En este caso, se utilizará el siguiente tipo:

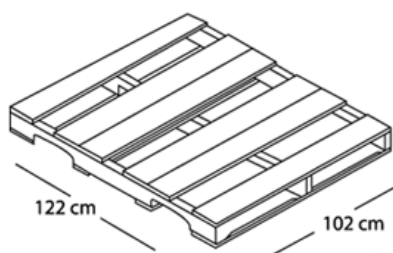


Figura 20. Medidas del pallet

Fuente (Medidas del Pallet, 2015)

Tomando la medida de alto del contenedor, cada pallet será utilizado de la siguiente manera:



Figura 21. Capacidad por Pallet.
Fuente: (Load, 2015)

En base a las medidas del contenedor, se procede a cubicar con un pallet lleno. A continuación los resultados:

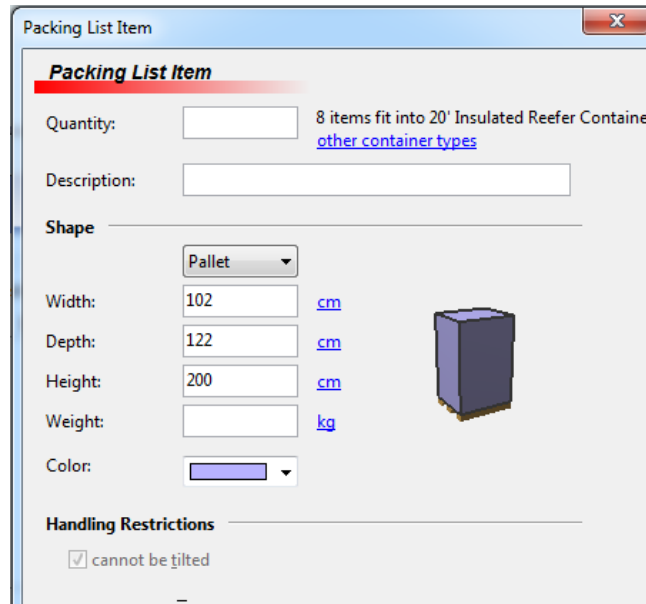


Figura 22. Cantidad de pallets en contenedor
Fuente: (Load, 2015)

Una vez calculado se obtiene un total de 1.200 cajas que pesan 14.400 KG. Lo que da un total de 14,40 TM. En el cálculo se tomó en consideración el alto del pallet de 0,3 cm.

- **Establecer el Incoterm a ser aplicado**

En base a la modalidad de trabajo que tiene la Distribuidora Latino Andina, el Incoterm a trabajar será CIP.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. El vendedor contrata el seguro y paga la correspondiente prima. En caso de que el comprador deseara una cobertura mayor a la contratada deberá acordarlo con el vendedor o contratar su propio seguro adicional.

Este término exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la exportación y puede usarse con cualquier modo de transporte, incluido el transporte multimodal. Con los cálculos obtenidos, se procede al estudio financiero que determine la factibilidad y viabilidad del plan.

Resultados del objetivo específico 5:

3.2.4 Estudio Financiero

- **Determinar la inversión inicial**

La inversión inicial se compone de tres rubros. Los activos fijos, el capital de trabajo y los activos biológicos.

Tabla 24. Inversión inicial

Descripción	Valor	Tasa
Activos Fijos	\$ 47.144,40	44,13%
Capital de Trabajo	\$ 59.675,25	55,87%
Total	\$ 106.819,65	100,00%

Elaborado por: Autora

El detalle de la inversión inicial permitirá comprender su cálculo. A continuación se describe su desarrollo:

Tabla 25. Detalle de los Activos Fijos

Rubro	Costo Total
Equipos de computación	\$ 5.508,00
Muebles y enseres	\$ 999,60
Equipo y maquinaria	\$ 25.336,80
Vehículo	\$ 15.300,00
Total	\$ 47.144,40

Elaborado por: Autora

Ver Anexo No.3 para el detalle los Activos Fijos.

El detalle del capital de trabajo se compone de diferentes gastos, estos son:

- **Gastos Administrativos:** Son aquellos que permiten la funcionalidad del negocio. Se clasifican en arriendo, servicios básicos, seguro de equipos, mantenimiento y personal.
- **Gastos Operativos:** Son los que permiten alcanzar una personería jurídica y además realizar las adecuaciones del local.
- **Gastos de mercadeo:** Permite cumplir con estrategias de promoción. En este caso, se enfoca en el desarrollo de la web.
- **Gastos de Comercio Exterior:** Encargados de los rubros necesarios para la exportación.
- **Gastos Financieros:** Son aquellos incurridos por la obtención de un crédito en la CFN.

A continuación el detalle respectivo del Capital del Trabajo:

Tabla 26. Detalle del Capital de Trabajo

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Arriendo	\$ 700,00	\$ 2.100,00	\$ 8.400,00
Servicios Básicos	\$ 358,55	\$ 1.075,65	\$ 4.302,60
Seguros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.286,51
Mantenimiento	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 643,26
Sueldos	\$ 4.055,23	\$ 12.165,70	\$ 48.662,78
Total	\$ 4.413,78	\$ 13.241,35	\$ 54.895,15

Elaborado por: Autora

Ver Anexo No.3 para el detalle del gasto administrativo.

Tabla 26. Detalle de los Trabajadores

TALENTO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 1.000	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 41,67	\$ 1.276,00	\$ 1.276,00	\$ 15.312,00
Gerente de Exportación	1	\$ 650	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 27,08	\$ 839,73	\$ 839,73	\$ 10.076,70
Contador	1	\$ 400	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 16,67	\$ 528,10	\$ 528,10	\$ 6.337,20
Asistente de compras	1	\$ 366	\$ 366,00	\$ 44,47	\$ 30,50	\$ 29,50	\$ 0,00	\$ 15,25	\$ 485,72	\$ 485,72	\$ 5.828,63
Asistente de producción	2	\$ 366	\$ 732,00	\$ 88,94	\$ 30,50	\$ 59,00	\$ 0,00	\$ 15,25	\$ 925,69	\$ 462,84	\$ 11.108,26
TOTAL	6	\$ 2.782,00	\$ 3.148,00	\$ 382,48	\$ 231,83	\$ 177,00	\$ 0,00	\$ 115,92	\$ 4.055,23	\$ 3.592,39	\$ 48.662,78

Elaborado por: Autora

Ver Anexo No.4 para el detalle de los cargos

Gastos de Mercadeo

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Diseño web	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 3.000,00

Gastos operativos

Gastos de Constitución	
Descripción	Valor Total
Honorarios legales	\$ 500,00
Permisos	\$ 100,00
Notaría	\$ 60,00
Total	\$ 660,00

Adecuaciones de local y oficina	
Descripción	Valor Total
Instalación eléctrica	\$ 300,00
Instalación de bombas de agua	\$ 200,00
Instalación de manguera para lavado de la fruta	\$ 500,00
Adecuaciones generales	\$ 10.000,00
Total	\$ 11.000,00

Rubro	Valor
Gastos de constitución	\$ 660,00
Adecuaciones Local	\$ 11.000,00
Total	\$ 11.660,00

Elaborado por: Autora

Gastos de Comercio Exterior

Tabla 26. Detalle gastos de Comercio Exterior

GASTOS DE COMERCIO EXTERIOR				
Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Trámites Aduaneros	Envíos	3	\$ 40,00	120
Agente aduanero	Envíos	3	\$ 210,00	\$ 630,00
Flete Interno	Envíos	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Flete Internacional CIF	Contenedor	3	\$ 1.980,00	\$ 5.940,00
Seguro de Exportación	Envíos	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Manipuleo de carga	Envíos	3	\$ 250,00	\$ 750,00
TOTAL				\$ 10.890,00
IMPREVISTOS 1%				\$ 108,90
TOTAL				\$ 10.998,90

Ver Anexo No.5 Para el detalle del gasto de Comercio Exterior

Gastos Financieros

Crédito	\$ 50.000,00
Tasa Anual	11,40%
Plazo Años	5

PERÍODO	SALDO INICIAL	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO FINAL
1	\$ 50.000,00	\$ 13.664,91	\$ 7.964,91	\$ 5.700,00	\$ 42.035,09
2	\$ 42.035,09	\$ 13.664,91	\$ 8.872,91	\$ 4.792,00	\$ 33.162,19
3	\$ 33.162,19	\$ 13.664,91	\$ 9.884,42	\$ 3.780,49	\$ 23.277,77
4	\$ 23.277,77	\$ 13.664,91	\$ 11.011,24	\$ 2.653,67	\$ 12.266,52
5	\$ 12.266,52	\$ 13.664,91	\$ 12.266,52	\$ 1.398,38	\$ 0,00

Elaborado por: Autora

Es importante señalar que dentro de los gastos tomados en consideración se descartó la depreciación de los activos. Esto debido a que no corresponde un egreso real de efectivo por lo que no amerita una reserva en la inversión.

- **Establecer las fuentes de financiamiento mediante recursos propios y tercerizados**

La inversión requiere del financiamiento, proceso que comprende de la disponibilidad de los recursos que posteriormente se espera recuperar con los ingresos producidos por la exportación. En este caso, se cuenta con dos fuentes las cuales serán utilizadas en el plan. La primera son los aportes de los socios interesados. Se dispone de tres socios que posteriormente se detallará el aporte individual.

La segunda fuente es un crédito bancario, el cual será aplicado en la Corporación Financiera Nacional CFN. Esto debido a los programas de impulso al cambio de la matriz productiva que impulsa el Gobierno Nacional.

Los montos de aporte que financiarán la inversión se describen a continuación:

Tabla 27. Proceso de financiamiento de la inversión

Descripción	Valor	Tasa
Activos Fijos	\$ 47.144,40	44,13%
Capital de Trabajo	\$ 59.675,25	55,87%
Total	\$ 106.819,65	100,00%

Elaborado por: Autora

Tabla 28. Aporte de los socios en base del capital propio

Nombre	Valor	Participación
Belén Ríos	\$ 28.978,02	51%
Javier Aguirre	\$ 13.636,72	24%
Camilo Velásquez	\$ 14.204,91	25%
Total	\$ 56.819,65	100%

Elaborado por: Autora

- **Proyectar los resultados esperados**

La proyección de los resultados permitirá determinar los flujos resultantes necesarios para establecer la rentabilidad del negocio. Para su desarrollo en primera instancia se definen los ingresos, costos y gastos para finalmente exponer la proyección de cada uno de estos. A continuación los resultados:

Ingresos:

Conforme el cubicaje descrito se dispone del total de TM que se espera enviar. En este caso se espera cumplir con un despacho de un contenedor cada trimestre. Para proyectar los valores se tomó como referencia la tasa de inflación. Esta según datos del Banco Central se encuentra en 4,485% anual. (Banco Central del Ecuador, 2015) A continuación los resultados:

Tabla 29. Total en TM

	No Cajas	Cajas Total	Peso kg	Peso TM	Peso Total TM
Cajas Full	1200	1.200	14.400	14,40	43,20

Elaborado por: Autora

Tabla 30. Detalle de Precio Unitario

Precio Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por kg de frutilla congelada	\$ 5,75	\$ 6,01	\$ 6,28	\$ 6,56	\$ 6,85
Precio por TM	\$ 5.750,00	\$ 6.007,89	\$ 6.277,34	\$ 6.558,88	\$ 6.853,05

Elaborado por: Autora

Tabla 31. Precio por TM

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio TM	\$ 5.750,00	\$ 6.007,89	\$ 6.277,34	\$ 6.558,88	\$ 6.853,05
TM por envió	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
Envíos	3	3	3	3	3
Total	\$ 248.400,00	\$ 259.540,74	\$ 271.181,14	\$ 283.343,62	\$ 296.051,58

Elaborado por: Autora

Costos:

El costo de producción se basa en la materia prima (frutilla) y el empaque dado por la caja y el cartón de empaque. La proyección utiliza la tasa inflacionaria. Estos se describen a continuación:

Tabla 32. Costo Unitario

Descripción	Kg	Tm
Materias Primas -(Frutilla)	\$ 2,10	\$ 2.100,00
Empaque funda	\$ 0,20	\$ 200,00
Cajas requeridas	1200	
Costo Unitario	0,65	780

Elaborado por: Autora

Tabla 33. Costo Total

Costos totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos TM Producto	\$ 2.300,00	\$ 2.403,16	\$ 2.510,94	\$ 2.623,55	\$ 2.741,22
Costo Cajas	\$ 780,00	\$ 814,98	\$ 851,53	\$ 889,73	\$ 929,63
TM por envió	14,40	14,40	14,40	14,40	14,40
Envíos	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Total	\$ 100.140,00	\$ 104.631,28	\$ 109.323,99	\$ 114.227,17	\$ 119.350,26

Elaborado por: Autora

Gasto:

Los gastos son los descritos en el capital de trabajo. A estos se aumenta los referentes a la depreciación. Adicionalmente se proyectan los valores con la tasa inflacionaria:

Tabla 34. Depreciación

GASTOS DEPRECIACIÓN			
EQUIPOS	COSTO	VIDA UTIL ANOS	DEP. ANUL
Equipos de computación	\$ 5.508,00	3	\$ 1.836,00
Muebles y enseres	\$ 999,60	10	\$ 99,96
Equipo y maquinaria	\$ 25.336,80	10	\$ 2.533,68
Vehículo	\$ 15.300,00	5	\$ 3.060,00

EQUIPOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE RESCATE
Equipos de computación	\$ 1.836,00	\$ 1.836,00	\$ 1.836,00			
Equipos de oficina	\$ 99,96	\$ 99,96	\$ 99,96	\$ 99,96	\$ 99,96	\$ 499,80
Muebles y Enseres	\$ 2.533,68	\$ 2.533,68	\$ 2.533,68	\$ 2.533,68	\$ 2.533,68	\$ 12.668,40
Vehículo	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00	\$ 3.060,00	
TOTAL	\$ 7.529,64	\$ 7.529,64	\$ 7.529,64	\$ 5.693,64	\$ 5.693,64	\$ 13.168,20

Elaborado por: Autora

Tabla 35. Proyección del gasto

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	\$ 4.302,60	\$ 4.495,57	\$ 4.697,20	\$ 4.907,87	\$ 5.127,99
Seguros	\$ 1.286,51	\$ 1.344,21	\$ 1.404,50	\$ 1.467,49	\$ 1.533,31
Mantenimiento	\$ 643,26	\$ 672,11	\$ 702,25	\$ 733,75	\$ 766,66
Sueldos	\$ 48.662,78	\$ 50.845,31	\$ 53.125,72	\$ 55.508,41	\$ 57.997,96
Depreciación	\$ 7.529,64	\$ 7.529,64	\$ 7.529,64	\$ 5.693,64	\$ 5.693,64
Total	\$ 62.424,79	\$ 64.886,84	\$ 67.459,31	\$ 68.311,16	\$ 71.119,55
Gastos Operativos					
Gastos de constitución	\$ 660,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Adecuaciones Local	\$ 11.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 11.660,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos Comercio Exterior					
Trámites Aduaneros	\$ 120,00	\$ 125,38	\$ 131,01	\$ 136,88	\$ 143,02
Agente aduanero	\$ 630,00	\$ 658,26	\$ 687,78	\$ 718,63	\$ 750,86
Flete Interno	\$ 2.700,00	\$ 2.821,10	\$ 2.947,62	\$ 3.079,82	\$ 3.217,95
Flete Internacional CIF	\$ 5.940,00	\$ 6.206,41	\$ 6.484,77	\$ 6.775,61	\$ 7.079,49
Seguro de Exportación	\$ 750,00	\$ 783,64	\$ 818,78	\$ 855,51	\$ 893,88
Manipuleo de carga	\$ 750,00	\$ 783,64	\$ 818,78	\$ 855,51	\$ 893,88
Total	\$ 10.890,00	\$ 11.378,42	\$ 11.888,74	\$ 12.421,95	\$ 12.979,07
Gastos de Mercadeo					
Diseño web	\$ 3.000,00	\$ 3.134,55	\$ 3.275,13	\$ 3.422,02	\$ 3.575,50
Total	\$ 3.000,00	\$ 3.134,55	\$ 3.275,13	\$ 3.422,02	\$ 3.575,50
Total	\$ 87.974,79	\$ 79.399,81	\$ 82.623,19	\$ 84.155,13	\$ 87.674,13

Elaborado por: Autora

- **Presentar los balances**

En base a las proyecciones desarrolladas, se presentan los balances. El primero es el Balance General el cual describe el total de los Activos y su financiamiento en Pasivos y Patrimonio. El segundo balance es el de Pérdidas y Ganancias, el cual relaciona el total de ingresos, costos y gastos. A estos se adiciona los valores correspondientes a los tributos.

Tabla 36. Balance General

Balance General			
Año 0			
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja, Materia prima y Equivalentes	\$ 59.675,25	Préstamos	\$ 50.000,00
ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos			
Equipos de computación	\$ 5.508,00		
Depreciación			
Muebles y enseres	\$ 999,60	TOTAL PASIVOS	\$ 50.000,00
Depreciación			
Equipo y maquinaria	\$ 25.336,80	Capital Social	\$ 56.819,65
Depreciación		Utilidades / pérdida retenidas	
Vehículo	\$ 15.300,00		
		Dividendos	
		Política de Reinversión	
(-) Depreciación acumulada			
		TOTAL PATRIMONIO	\$ 56.819,65
TOTAL ACTIVOS	\$ 106.819,65	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 106.819,65

Elaborado por: Autora

Como se aprecia, el total de los activos responde al total de la inversión. El total de los pasivos es igual al monto del préstamo y el total de patrimonio es la inversión por parte de los fondos de los socios.

Tabla 37. Balance de Pérdidas y Ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 248.400,00	\$ 259.540,74	\$ 271.181,14	\$ 283.343,62	\$ 296.051,58
Costos	\$ 100.140,00	\$ 104.631,28	\$ 109.323,99	\$ 114.227,17	\$ 119.350,26
Utilidad Bruta	\$ 148.260,00	\$ 154.909,46	\$ 161.857,15	\$ 169.116,44	\$ 176.701,32
Gastos	\$ 87.974,79	\$ 79.399,81	\$ 82.623,19	\$ 84.155,13	\$ 87.674,13
Utilidad antes de impuestos	\$ 60.285,21	\$ 75.509,65	\$ 79.233,96	\$ 84.961,31	\$ 89.027,19
15% Trabajadores	\$ 9.042,78	\$ 11.326,45	\$ 11.885,09	\$ 12.744,20	\$ 13.354,08
Utilidad antes renta	\$ 51.242,42	\$ 64.183,20	\$ 67.348,87	\$ 72.217,12	\$ 75.673,11
22% Renta	\$ 11.273,33	\$ 14.120,30	\$ 14.816,75	\$ 15.887,77	\$ 16.648,08
Utilidad Neta	\$ 39.969,09	\$ 50.062,90	\$ 52.532,12	\$ 56.329,35	\$ 59.025,02

Elaborado por: Autora

El Balance de Pérdidas y Ganancias muestra saldos positivos al final de cada período. Esto es adecuado, no obstante no determina la existencia de rentabilidad. Es necesario someter los valores a un proceso de valoración.

Es importante calcular el flujo de caja, que determina el total de recursos financieros disponibles en cada fecha. Su cálculo se obtiene de la recuperación de la depreciación de la utilidad neta, la suma del capital de trabajo en el último período y la resta de la amortización del crédito. A continuación los resultados:

Tabla 38. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		\$ 39.969,09	\$ 50.062,90	\$ 52.532,12	\$ 56.329,35	\$ 59.025,02
(+) Depreciaciones		\$ 7.529,64	\$ 7.529,64	\$ 7.529,64	\$ 5.693,64	\$ 5.693,64
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 47.144,40					
(+) Valor de rescate						\$ 13.168,20
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 59.675,25					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 59.675,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 106.819,65	\$ 47.498,73	\$ 57.592,54	\$ 60.061,76	\$ 62.022,99	\$ 137.562,11
<u>Préstamos</u>						
(+) CFN	\$ 50.000,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$7.964,91	\$8.872,91	\$9.884,42	\$11.011,24	\$12.266,52
FLUJO DE CAJA TOTAL	\$ 156.819,65	\$ 39.533,82	\$ 48.719,63	\$ 50.177,34	\$ 51.011,75	\$ 125.295,59

Elaborado por: Autora

- **Valorar financieramente el plan determinando la rentabilidad, flexibilidad y atractivo del negocio**

Antes de iniciar el proceso de valoración, es necesario calcular el costo de oportunidad, el cual evalúa el riesgo del plan. Para ello, se relaciona las tasas de financiamiento con la tasa de riesgo del negocio y la tasa activa. Su desarrollo se obtiene con la siguiente ecuación:

Ecuación 1. Costo de oportunidad

$$CO = (RP * TPR) + (RA * TAR * (1 - T)) + TLR$$

Fuente: (Amat, 2012, pág. 18)

Tabla 39. Costo de oportunidad

CALCULO DE COSTO DE OPORTUNIDAD	
% Aporte Accionistas	53%
%TPR	5%
% Aporte Recursos Ajenos	47%
% TAR	11%
(1-T)	0,337
TLR	15,73%
COSTO DE OPORTUNIDAD	21,92%

Elaborado por: Autora

La valoración representa la base de ejecución del presente plan. Su desarrollo permitirá determinar si es rentable la actividad económica, flexible y atractiva. Para determinar la rentabilidad se utilizará la técnica del Valor Actual Neto VAN, proceso que trae a valor presente los flujos en base a una tasa de descuento.

Para medir la flexibilidad del plan se toma como referencia la Tasa Interna de Retorno TIR, la cual permite que el VAN sea igual a cero. Para el análisis se compara la tasa de descuento con el TIR, debiendo esta relación ser positiva para conocer la magnitud del plan en soportar los cambios de mercado. Finalmente, para establecer el atractivo del plan se calculó el PRI el cual comprende el valor del VAN acumulado que sea igual a la inversión inicial.

Las ecuaciones que se van a utilizar son:

Ecuación 2. VAN

$$VA = \frac{D}{(1+i)} + \frac{D2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Dn}{(1+i)^n}$$

Fuente: (Amat, 2012, pág. 23)

Ecuación 3. TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Fuente: (Amat, 2012, pág. 38)

Los resultados obtenidos son:

Tabla 40.VAN

Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	\$ 106.819,65		
1	\$ 39.533,82	\$ 34.718,38	\$ 34.718,38
2	\$ 48.719,63	\$ 37.573,82	\$ 72.292,20
3	\$ 50.177,34	\$ 33.984,41	\$ 106.276,61
4	\$ 51.011,75	\$ 30.341,21	\$ 136.617,82
5	\$ 125.295,59	\$ 65.446,91	\$ 202.064,73

VAN	\$ 95.245,09
-----	--------------

Elaborado por: Autora

El VAN positivo permite concluir que el plan es rentable debido a que sus flujos permiten recuperar la inversión requerida.

Tabla 41.TIR

TIR	
Período	Flujo
0	-\$ 106.819,65
1	\$ 39.533,82
2	\$ 48.719,63
3	\$ 50.177,34
4	\$ 51.011,75
5	\$ 125.295,59
TIR	41%

Elaborado por: Autora

El TIR es mayor al costo de oportunidad lo que permite concluir que el proyecto soporta cambios de mercado.

Tabla 42.PRI

Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	\$ 106.819,65		
1	\$ 39.533,82	\$ 34.718,38	\$ 34.718,38
2	\$ 48.719,63	\$ 37.573,82	\$ 72.292,20
3	\$ 50.177,34	\$ 33.984,41	\$ 106.276,61
4	\$ 51.011,75	\$ 30.341,21	\$ 136.617,82
5	\$ 125.295,59	\$ 65.446,91	\$ 202.064,73

Elaborado por: Autora

El PRI obtenido es al comenzar el cuarto año, lo que confirma que el proyecto es atractivo.

Debido a que el VAN es positivo, el TIR mayor a la tasa de costo de oportunidad y el PRI se encuentra dentro de los primeros años, el plan es rentable por lo que debe ejecutarse.

- **Establecer los indicadores financieros**

Para disponer de mayor información sobre el plan a continuación se obtienen los siguientes indicadores:

- **Liquidez:** Permite evaluar el activo y pasivo corriente. Esto determina la capacidad del plan para cubrir con los compromisos contraídos.
- **Rentabilidad:** Evalúa el rendimiento sobre el patrimonio, activos e inversión.
- **Endeudamiento:** Analiza la concentración de la deuda contraída.

Los resultados obtenidos son:

Tabla 43.Liquidez

Liquidez	Año 1
Activo Corriente	\$ 59.675,25
Pasivo Corriente	\$ 50.000,00
Razón	1,19

Elaborado por: Autora

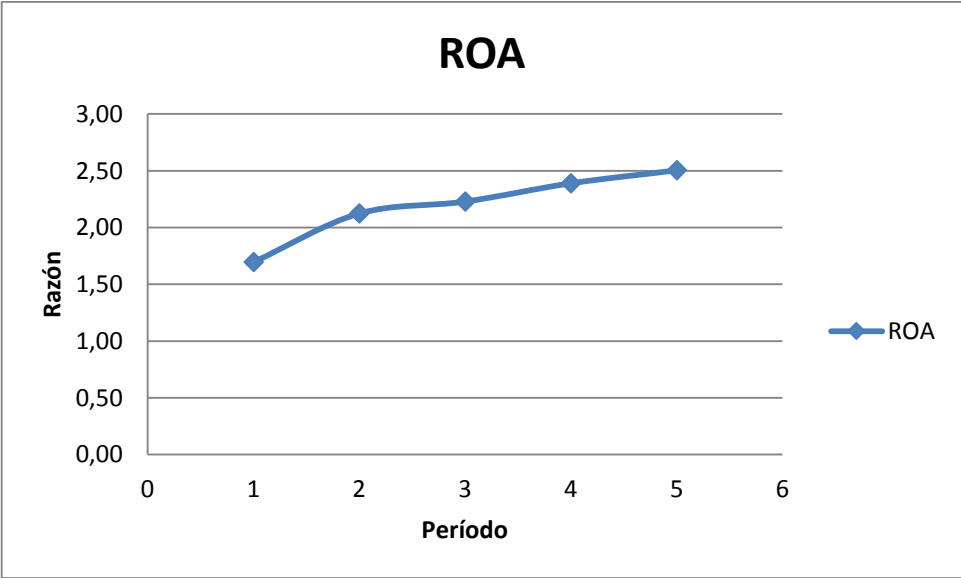
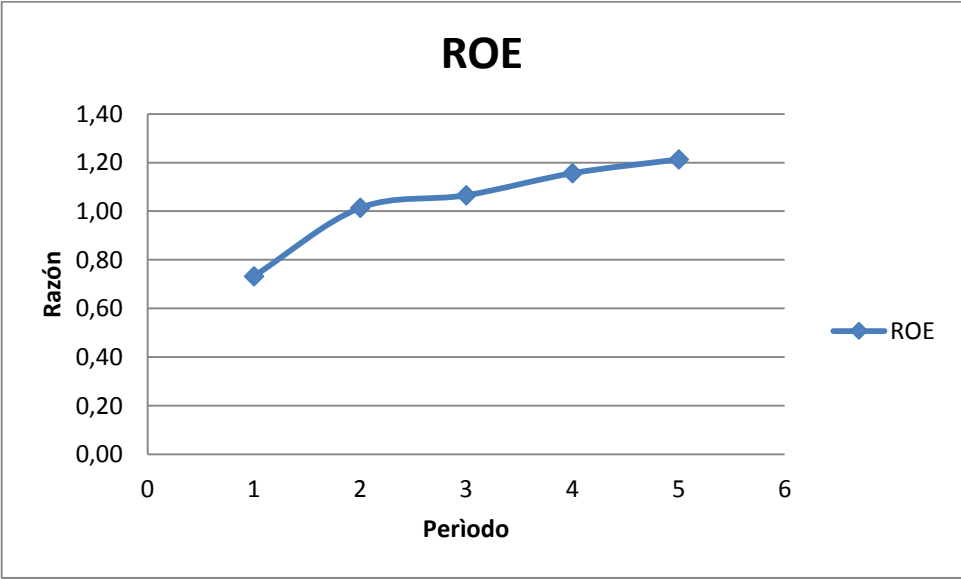
La liquidez es positiva lo que indica que el plan tendrá los recursos para financiar sus operaciones.

Tabla 44.Rentabilidad

ROE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ 39.969,09	\$ 50.062,90	\$ 52.532,12	\$ 56.329,35	\$ 59.025,02
Patrimonio Promedio	\$ 28.409,82	\$ 28.409,82	\$ 28.409,82	\$ 28.409,82	\$ 28.409,82
Razón	1,41	1,76	1,85	1,98	2,08

ROI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ 39.969,09	\$ 50.062,90	\$ 52.532,12	\$ 56.329,35	\$ 59.025,02
Inversión Promedio	\$ 53.409,82	\$ 53.409,82	\$ 53.409,82	\$ 53.409,82	\$ 53.409,82
Razón	0,75	0,94	0,98	1,05	1,11

ROA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ 39.969,09	\$ 50.062,90	\$ 52.532,12	\$ 56.329,35	\$ 59.025,02
Activo promedio	\$ 23.572,20	\$ 23.572,20	\$ 23.572,20	\$ 23.572,20	\$ 23.572,20
Razón	1,70	2,12	2,23	2,39	2,50



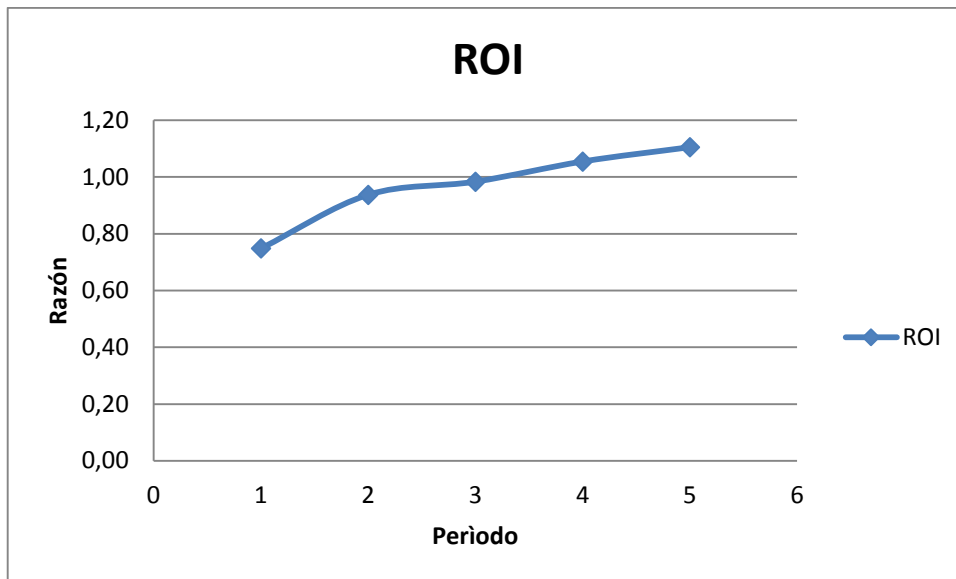


Figura 23. Rentabilidad
Elaborado por: Autora

La rentabilidad en todos los análisis “ROI, ROA, ROE” es positiva y creciente lo cual señala que el proyecto es factible.

- El análisis ROI muestra que la inversión genera un rendimiento positivo, por lo cual al aplicar el proyecto se obtendrá ganancia.
- El análisis ROA indica que los activos propuestos se relacionan a los ingresos, lo cual permite comprobar que la inversión proyectada a realizarse es correcta.
- El análisis ROE demuestra que los aportes de los socios genera resultados positivos al proyecto.

La rentabilidad positiva confirma que la empresa se muestra sólida y en crecimiento, el rendimiento del plan es positivo por lo que debe ejecutarse.

Tabla 45. Endeudamiento

Endeudamiento	Año 1
Pasivo Corriente	\$ 50.000,00
Activo Corriente	\$ 59.675,25
Razón	0,84

Elaborado por: Autora

Como se observa, la inversión es financiada en un mayor porcentaje con recursos propios lo que disminuye los riesgos.

- **Calcular el punto de equilibrio**

Finalmente se calcula el punto de equilibrio para conocer cuántas TM permite recuperar los gastos. Su cálculo se realizó mediante la siguiente ecuación:

Ecuación 4. Punto de equilibrio

$$PE = \text{Costo fijo} / PV - CVU$$

Fuente: (Amat, 2012, pág. 38)

Los cálculos realizados son:

Tabla 46. Punto de equilibrio

Rubro	TM
Precio	\$ 5.750,00
Costo	\$ 2.300,00

Gasto Fijo	87.974,79
------------	-----------

PE	25,50
----	-------

Elaborado por: Autora

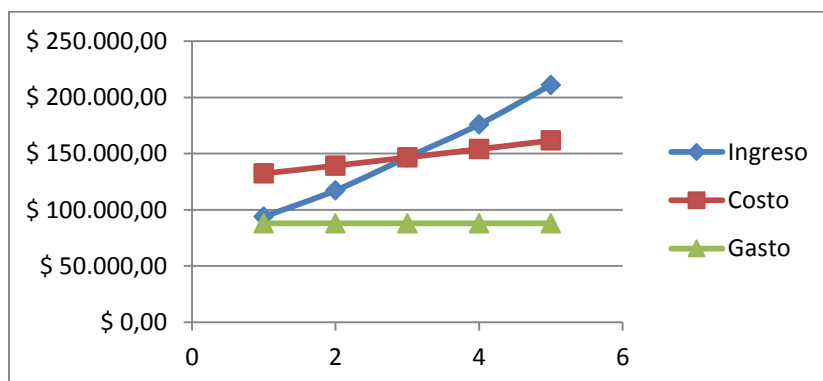


Figura 24. Punto de Equilibrio

Elaborado por: Autora

Se comprueban los resultados

Tabla 47. Comprobación

Ingreso	\$ 146.624,66
Costo	\$ 58.649,86
Utilidad Bruta	\$ 87.974,79
Gasto	\$ 87.974,79
Utilidad Neta	\$ 0,00

Elaborado por: Autora

Al obtener un valor de cero, se confirma que se llega al equilibrio.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

Terminada la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en relación a los objetivos planteados, empezando por los específicos hasta llegar al general.

- Se concluye que existe un alto potencial para exportar frutilla congelada a Miami debido a las siguientes razones:
 - Ecuador reúne las condiciones climáticas idóneas para la producción constante de frutilla de alta calidad, lo que puede sostener una importante cantidad de envíos.
 - Las políticas gubernamentales en Ecuador se concentran en el cambio de la matriz productiva, por lo que existe un impulso hacia la industrialización.
 - Estados Unidos es el segundo importador de frutilla congelada en el mundo lo que demuestra que existe un mercado demandante del producto.
 - La población de Estados Unidos muestra una tendencia hacia el crecimiento por lo que el mercado tiende a aumentar.
- Existe una amplia demanda creciente de frutilla en Miami, aspecto que pudo determinarse en base a los montos de importación y la concentración que ingresa por el puerto de Miami. Ecuador se encuentra dentro de los cinco proveedores más importantes de frutilla congelada, elemento que demuestra que existe un reconocimiento de la calidad del fruto nacional.
- México, Argentina y China son competidores directos del Ecuador de esta actividad.
- Para posicionar el producto, se consideró crear una marca distintiva denominada FRUTA FRESCA y realizar una alianza estratégica en la comercialización con la Distribuidora Latino Andina la cual se caracteriza por la compra de productos de diversa índole en Ecuador, Perú, Paraguay, entre otros. El marketing mix

desarrollado estableció lineamientos que finalmente dieron lugar a cuatro estrategias las cuales permitirán mantener relaciones a largo plazo y principalmente disponer de una rentabilidad en base al aprovechamiento de la infraestructura de ventas de la distribuidora en Miami que facilitará la accesibilidad del consumidor al producto.

- Los procedimientos requeridos para exportar fueron clasificados en tres segmentos. Pre-exportación basados en la producción y empaque del producto en donde se debe incluir la información nutricional en un formato estandarizado exigido por la FDA en EEUU. El proceso en si conformado por los trámites de exportación y la Post-exportación encargados de los procesos finales que permitan mantener la actividad en total cumplimiento para evitar problemas.
- Se considera que el plan desarrollado da lugar a una actividad económica rentable, flexible y atractiva. Esto se concluye debido al VAN positivo obtenido, el TIR mayor a la tasa de descuento y el PRI dentro de los primeros cinco años. De esta manera, la actividad debe ejecutarse aspecto que impulsará la economía nacional.
- El plan de exportación de frutilla congelada a Miami en base a los estudios señalados es adecuado, siendo una actividad que permitirá un crecimiento del aparato productivo nacional y contribuirá a superar los saldos negativos existentes en la Balanza Comercial. Además, su desarrollo producirá fuentes de empleo que mejoren la calidad de vida de la población.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que organismos como PROECUADOR, las Cámaras de Comercio, entre otras realicen seminarios que muestren las oportunidades de comercio que pueden consolidarse en la ciudad de Miami, impulsando relaciones comerciales con empresas como la Distribuidora Latino Andino, la cual facilita la distribución en la ciudad y Distrito de productos latinos, incrementando las oportunidades de negocio.

- Se recomienda que estudios de demanda y oferta de diferentes bienes y servicios en Miami sean publicados en diferentes portales web de impulso al comercio, para que la información pueda apoyar el desarrollo de planes de negocios, incentivando la industria nacional.
- Se recomienda que las Universidades a través de sus programas de vinculación con la colectividad generen espacios de capacitación que permitan perfeccionar las técnicas de industrialización en productos como la pulpa, mermelada y otros, especializándose en la internacionalización. Esto permitirá optar por la apertura de mercados internacionales, siendo un aspecto que incentivara a la economía nacional incrementando el ingreso de dólares que protejan la dolarización.
- Se recomienda que se los procesos de exportación tengan mayor difusión en diferentes medios para que las personas puedan considerar esta alternativa en la apertura de mercados internacionales.
- Se recomienda que se cree una dependencia dentro del Ministerio de Comercio Exterior enfocada en apoyar la realización de estudios financieros a los proyectos de exportación, los cuales ayuden a minimizar los riesgos y consolidar actividades que sean rentables.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC Cultivo, F. (2015). Cultivo de la Frutilla. Obtenido de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/abc-rural/cultivo-de-mudas-de-frutilla-1152574.html>
- Agroindustrial Frutas, P. (2011). Producción de la Frutilla. Lima-Perú: Agromás.
- Agronegocios Ecuador, P. (2015). Obtenido de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/fresas-su-produccion-y>
- Aguilar, A. (2014). Agronegocios. México DF-México: UTEHA.
- Alvear, R. (2010). Diseño de un plan estratégico. Bogotá-Colombia: Entorno.
- Amat, O. (2012). Finanzas. Estados Unidos: Prentice Hall.
- América Salud, S. (2015). Obesidad y Sobrepeso. Obtenido de <http://www.elmundo.es/america/2015/06/23/5589c486ca47414f2f8b4599.html>
- Asociación de Fruticultores, E. (2011). La Frutilla es un cultivo rentable. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/frutilla-cultivo-rentable.html>
- Banco Central del Ecuador, E. (2015). Inflación. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Castro, A. (2010). Manual de Exportaciones. Rosario-Argentina: Universidad de Rosario.
- Castro, J. (2011). Evaluación de Proyectos. Buenos Aires-Argentina: Gestión.
- Comercio Internacional, E. (2015). Obtenido de <http://www.aulacomerciointernacional.com/los-6-elementos-del-comercio-internacional>
- David, F. (2011). Dirección Estratégica. Estados Unidos: Prentice hall.
- De Dios, h. (2011). Miami. Estados Unidos: De Dios.
- Distribuidora Latino Andina, E. (2015). Obtenido de <http://distribuidoralatinoandina.com/>
- Espinoza, A. (2011). Negocios Internacionales. México DF-México: ESIC.
- Firend, G., & Zehle, S. (2008). Como Diseñar un plan de negocios. Lima: The Economist.
- Frutilla, P. V. (2015). Propiedades de la ruilla. Obtenido de <http://www.puntovital.cl/alimentacion/sana/nutricion/frutilla.htm>
- Hanke, J. (2012). Pronósticos en los Negocios. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Harrington, J. (2011). Reingeniería. Estados Unidos: Prentice Hall.

- ICC, M. (2015). Obtenido de http://iccspain.com/wp-content/uploads/2012/05/seafreight_spanish.pdf
- Importación de frutillas congeladas, E. (2015). Obtenido de <http://interletras.com/manualcci/Frutas/Fresa/fresa07.htm>
- Kronfle, A. (2010). Diseño de Proyectos. Madrid-España: EOA.
- Load, S. (2015). Obtenido de <http://load.uptodown.com/descargar>
- López, M. (2011). Diccionario Económico. Bogotá-Colombia: Gerencia y Negocios.
- Manosalvas, M. (2012). Estudios de Mercado. México DF-México: Granica.
- Manoslavas, H. (2009). Investigación científica. Madrid-España: Zascium Ediciones.
- Miller, J. (2011). Direccionamiento Estratégico. México DF-México: Prentice Hall.
- Narváez, M. (2015). Propiedades de la Frutilla. Obtenido de <http://maby.snarvaez.com.ar/salud/2012/08/18/propiedades-nutritivas-de-la-frutilla/>
- Odepa, E. (2015). Obtenido de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1408734343Frutillas2014.pdf
- Oficina de Censo de los EEUU, E. (2015). Obtenido de <https://www.google.com/search?q=poblaci%C3%B2n+de+miami&ie=utf-8&oe=utf-8>
- Paz, C. (2009). Metodología de la investigación. Lima-Perú: Arcos.
- PROECUADOR. (02 de 2013). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_FC2013_ESTADOS_UNIDOS.pdf
- Pro Ecuador, E. (2014). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/Ficha-T%C3%A9cnica-EE.UU_-Ago-2014.pdf
- Rodríguez, C. (2010). Metodología de la Investigación. Quito-Ecuador: UTPL.
- Santana, A. (2011). Plan de Proyectos Empresariales. San José-Costa Rica: INCAE.
- Slideshare. (5 de octubre de 2012). <http://es.slideshare.net>. Obtenido de <http://es.slideshare.net/Antonio8610/capacidad-de-produccion-14606747>
- Summers, D. (2011). Administración de Calidad. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Tobar, G. (2011). Plan Estratégico. Lima-Perú: Negocios Internacionales.

US International Trade Commission, E. (2009). Importación de Frutillas Congeladas. Obtenido de http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp

US. FDA Regulations, E. (2015). Obtenido de http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCuyuntura2009/Congelados/miami_berrries_CONGELADAS_2009_octubre_prochile.pdf

Vercher, S. (2012). Plan Estratégico en la práctica. Madrid-España: ESIC.

ANEXOS

Anexos 1. Matriz de estrategias

		O1	O2	O3	A1	A4	A2	A5
Matriz de Estrategias		Impulso del Ecuador hacia el cambio de la matriz productiva	Procesos de financiamiento a proyectos de emprendimiento	Problemas de obesidad en la población de Miami tendencias del consumo de alimentos saludables.	Altos niveles de producción de frutilla en EEUU	Iliquidez en la economía por caída del precio del petróleo	Industria de EEUU altamente tecnificada	Riesgos de retiro de la dolarización puede afectar la economía
F2	Contactos en el mercado de Miami	Disponer del producto FRUTA FRESCA en su presentación de 1 Kg para ser comercializado en Miami a través de la Distribuidora Latino Andina			Disponer de procesos claros que permitan cumplir con las cuotas de exportación con altos estándares de calidad para fomentar la industrialización de la frutilla			
F5	Disponibilidad de personal calificado para cada actividad requerida							
F4	Estructura flexible para adaptarse a cambios de mercado							
D4	No se puede levantar criterios del consumidor en Miami sobre sus gustos y preferencias	Definir una ubicación estratégica que permita reducir costos en la producción y exportación de la frutilla congelada			Desarrollar la imagen FRUTA FRESCA para que pueda ser reconocida en el mercado de Miami			
D2	Procesos de producción manuales pueden afectar la producción							
D1	No se dispone de una ubicación propia							
D3	No se cuenta con experiencia en la producción de frutilla congelada							

Elaborado por: Autora

Anexos 2. Descripción de Activos Fijos

Equipos de computación			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador Fijo HP	6	\$ 850,00	\$ 5.100,00
Impresora Multifunción	2	\$ 150,00	\$ 300,00
IMPREVISTOS 2%			\$ 108,00
TOTAL			\$ 5.508,00

Muebles y Enseres			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio Ejecutivo con sillas	6	\$ 130,00	\$ 780,00
Mesas de trabajo	2	\$ 100,00	\$ 200,00
IMPREVISTOS 2%			\$ 19,60
TOTAL			\$ 999,60

Equipos de producción			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Congelador de producto	2	\$ 1.720,00	\$ 3.440,00
Bandas de desplazamiento	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Cuarto de enfriamiento	1	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
Empacadora	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
IMPREVISTOS 2%			\$ 496,80
TOTAL			\$ 25.336,80

Vehículos			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Camioneta Usada	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
IMPREVISTOS 2%			\$ 300,00
TOTAL			\$ 15.300,00

Elaborado por: Autora

Anexos 3. Gastos Administrativos

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Arriendo	\$ 700,00	\$ 2.100,00	\$ 8.400,00
Total	\$ 700,00	\$ 2.100,00	\$ 8.400,00

Servicios Básicos			
Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Agua	\$ 90,00	\$ 270,00	\$ 1.080,00
Luz	\$ 130,00	\$ 390,00	\$ 1.560,00
Teléfono	\$ 90,00	\$ 270,00	\$ 1.080,00
Internet	\$ 45,00	\$ 135,00	\$ 540,00
IMPREVISTOS 1%			\$ 42,60
Total	\$ 358,55	\$ 1.075,65	\$ 4.302,60

Seguros				
Descripción	Valor	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual (4%)
Equipos de computación	\$ 5.508,00	\$ 18,36	\$ 55,08	\$ 220,32
Muebles y enseres	\$ 999,60	\$ 3,33	\$ 10,00	\$ 39,98
Equipo y maquinaria	\$ 25.336,80	\$ 84,46	\$ 253,37	\$ 1.013,47
Vehículo	\$ 15.300,00			
IMPREVISTOS 1%				\$ 12,74
Total	\$ 47.144,40			\$ 1.286,51

Mantenimiento				
Descripción	Valor	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual (2%)
Equipos de computación	\$ 5.508,00	\$ 9,18	\$ 27,54	\$ 110,16
Muebles y enseres	\$ 999,60	\$ 1,67	\$ 5,00	\$ 19,99
Equipo y maquinaria	\$ 25.336,80	\$ 42,23	\$ 126,68	\$ 506,74
Vehículo	\$ 15.300,00			
IMPREVISTOS 1%				\$ 6,37
Total	\$ 47.144,40			\$ 643,26

Elaborado por: Autora

Anexos 4. Cargos requeridos en la empresa

Cargo	Instrucción	Experiencia	Competencias
Gerente General	Cuarto Nivel	Más de 5 años	Apertura de mercados, Negociación, Comunicación, Liderazgo
Contador	Tercer Nivel	2 años	Procesos contables Software contable Conocimiento de técnicas
Asistente de Compras	Bachiller	2 años	Control, Reportes, Asistencia
Asistente de producción	Bachiller	2 años	Control, Reportes, Comunicación
Encargado de Comercialización y comercio exterior.	Tercer Nivel	3 años	Negociación Idioma Ingles Comunicación

Elaborado por: Autora

Anexos 5. Gastos Comercio Exterior**TRÁMITES ADUANEROS**

Descripción	Costo por envío (USD)
Declaración Aduanera	0,00
Inspección Antinarcoáticos	0,00
Aforo	0,00
Documento de Transporte	40,00
TOTAL	40,00

MANIPULEO EN EL PUERTO DE EMBARQUE

Descripción	Costo por envío (USD)
Manipuleo	\$ 250,00
TOTAL	\$ 250,00

AGENTES ADUANEROS

Descripción	Valor por cada envío (USD)
Agente Afianzado	\$ 210,00
TOTAL	\$ 210,00

TRANSPORTE INTERNACIONAL

Descripción	Valor por cada envío (USD)
Flete internacional Quito-Estados Unidos	\$ 1.980,00
TOTAL	\$ 1.980,00

SEGURO INTERNACIONAL

Descripción	Valor por cada envío (USD)
Póliza de seguro	\$ 250,00
TOTAL	\$ 250,00

Elaborado por: Autora