



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

**TEMA:
“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE LIMONES
(CITRICOS) AL MERCADO DE LIMA-PERU”.**

**PROYECTO DE TITULACION
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

**AUTORES:
MARTHA ELIZABETH ANDINO NAVIA
MARIA ELODIA BRIONES MERA.**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
ING. JORGE MENDOZA.**

MANTA, 2018

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	Martha Elizabeth	
APELLIDOS:	Andino Navia	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Bahía de Caráquez.	
FECHA DE NACIMIENTO:	07/09/1987	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131231986-4	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELÉFONOS:	052922-494 0980777784	
CORREO ELECTRÓNICO	elizabeth_bebita1322@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manabí-Manta	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	Altagracia. Las Malvinas	
TÍTULOS ACADÉMICOS	Bachiller	
COMPETENCIAS LABORALES:	Liderazgo, conocimientos contables y financieros, servicio al cliente.	
EXPERIENCIA LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Digitadora del CNE • Ventas en OM 	
TRABAJO ACTUAL:	Ninguno	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	Que este proyecto de grado se lleve en marcha en la empresa “MARTMAR CIA LTDA” , en la cual se poseione nuestro producto estrella LIMONES (CÍTRICOS) PARA EXPORTACIÓN EN EL MERCADO DE LIMA-PERÚ , siendo reconocida nacional e internacionalmente como una marca de excelencia y calidad	

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	María Elodia.	
APELLIDOS:	Briones Mera.	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Los Ríos- Buena fe	
FECHA DE NACIMIENTO:	03/05/1979	
CEDULA DE IDENTIDAD:	130858078-4	
ESTADO CIVIL:	Soltera	
TELÉFONOS:	0968405293 052579175	
CORREO ELECTRÓNICO	mariabrionesm@hotmail.com	
RESIDENCIA:	Manabí-Manta	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	Parroquia Leónidas Proaño	
TÍTULOS ACADÉMICOS	Bachiller	
COMPETENCIAS LABORALES:	Liderazgo, conocimientos contables y financieros, servicio al cliente.	
EXPERIENCIA LABORAL:	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Producciones L'BRIMER • Obrera Empresa La Fabril S.A • Supervisora de Ventas Empresa Rochelly • Empacadora Empresa Campos de Lorca-España 	
TRABAJO ACTUAL:	Secretaria de la Junta Cantonal de Protección de Derechos de Niñez y Adolescencia del Municipio de Manta.	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	Que este proyecto de grado se lleve en marcha en la empresa " MARTMAR CIA LTDA ", en la cual se posee nuestro producto estrella LIMONES (CÍTRICOS) PARA EXPORTACIÓN EN EL MERCADO DE LIMA-PERÚ , siendo reconocida nacional e internacionalmente como una marca de excelencia y calidad.	

IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

NOMBRES:	Jorge Gregorio	
APELLIDOS:	Mendoza García	
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana	
LUGAR DE NACIMIENTO:	Manta	
FECHA DE NACIMIENTO:	02/02/1978	
CEDULA DE IDENTIDAD:	1305986109	
ESTADO CIVIL:	Soltero	
TELÉFONOS:	0999100632	
CORREO ELECTRÓNICO	tottory1978@hotmail.es	
RESIDENCIA:	Manabí- Manta	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	Calle 317 y Avenida 216	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Ingeniero en Comercio Exterior	
EXPERIENCIA LABORAL	Docencia	
: PRINCIPALES CURSOS Y SEMINARIOS	Especialidad en Comercio Exterior	
OTRAS ACTIVIDADES	XXXXXXXX	
ROL EN EL PROYECTO DE GRADO	Apoyo y dirección en el desarrollo de la tesis.	

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los días del mes de del año 2018, a lash....., previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado: **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE LIMONES (CITRICOS) AL MERCADO DE LIMA-PERU”**, para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERA EN COMERCIO EXTERIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** de la estudiante **MARTHA ELIZABETH ANDINO NAVIA**.

Una vez examinado el tema se hace acreedora a las siguientes notas:

- Nota de trabajo escrito de Proyecto de Grado: ___/10 (_____ Sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ Sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: ___/10 (_____ Sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

Ec. Fabián Sánchez Ramos PhD
DECANO DE LA FACULTAD

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

SECRETARIA DE LA FACULTAD.

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los días del mes de del año 2018, a lash....., previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado: **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE LIMONES (CITRICOS) AL MERCADO DE LIMA-PERU”**.

Para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERA EN COMERCIO EXTERIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** de la estudiante **MARÍA ELODIA BRIONES MERA**.

Una vez examinado el tema se hace acreedora a las siguientes notas:

- Nota de trabajo escrito de Proyecto de Grado: __/10 (_____ Sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: __/10 (_____ Sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: __/10 (_____ Sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

Ec. Fabián Sánchez Ramos PhD
DECANO DE LA FACULTAD

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

SECRETARIA DE LA FACULTAD.

DECLARACIÓN

Yo, **MARIA ELODIA BRIONES MERA** declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normalidad institucional vigente.

MARIA BRIONES MERA
130858078-4

DECLARACIÓN

Yo, **MARTHA ELIZABETH ANDINO NAVIA**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normalidad institucional vigente.

MARTHA ANDINO NAVIA.
131231986-4

CERTIFICADO DEL TUTOR A CARGO

Certifico que el presente trabajo de grado titulado **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE LIMONES (CITRICOS) AL MERCADO DE LIMA-PERU”** ha sido desarrollado por la egresada, **MARTHA ANDINO NAVIA**, bajo mi supervisión y tutoría designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No _____ del _____.

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

APROBADO POR:

Ec. Fabián Sánchez Ramos PhD

Ing. Jorge Mendoza.

DECANO DE LA FACULTAD

DIRECTOR DE TESIS

JURADO MIEMBRO: _____

JURADO MIEMBRO: _____

JURADO MIEMBRO: _____

Manta, 2018

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR A CARGO.

Certifico que el presente trabajo de grado titulado ““**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE LIMONES (CITRICOS) AL MERCADO DE LIMA-PERU**” ha sido desarrollado por la egresada, **MARIA ELODIA BRIONES MERA**, bajo mi supervisión y tutoría designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No _____ del _____.

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

APROBADO POR:

Ec. Fabián Sánchez Ramos PhD
DECANO DE LA FACULTAD

Ing. Jorge Mendoza.
DIRECTOR DE TESIS

JURADO MIEMBRO: _____

JURADO MIEMBRO: _____

JURADO MIEMBRO: _____

Manta, 2018

AGRADECIMIENTO.

A Dios por ser el creador de este maravilloso mundo, que guía mis pasos y por tenerme en esta etapa maravillosa de la vida.

A mi Universidad en la cual forje conocimiento sólidos, teóricos y prácticos, los cuales me aportaron para obtener mi título Universitario. A mi tutor de tesis Ing. Jorge Mendoza, su aporte en conocimiento y tolerancia ha logrado la motivación para culminar la tesis con éxito. A mis padres por sus sabios consejos gracias a ellos me han guiado por el sendero del bien inculcado en mí el amor y respeto al prójimo

MARTHA ANDINO NAVIA.

Existen muchas personas a las que les debo agradecer porque han sido un gran apoyo tanto moral y económico en mi vida, durante todas las etapas de mi trabajo de titulación.

Quiero dar un gran agradecimiento a mi tutor de tesis al Ing. Jorge Mendoza por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional el apoyo de mis profesores fueron contados y estoy orgullosa de que ellos siempre fuesen los que me dieran la mano como grandes mentores, a mis compañeros de estudio que siempre estuvimos luchando juntos estudiando cada día para ser unos profesionales, todos fueron una base importante en el transcurso de los años de estudio en la facultad. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

MARIA BRIONES MERA

DEDICATORIA.

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, por apoyarme en cada decisión y proyecto que me propongo.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos, a mi hijo Thiago que con su afecto y cariño que son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti, fuiste mi motivo más grande para concluir con éxito este proyecto.

A mi mejor amiga Cindy tú que has estado a mi lado desde que éramos pequeñas, gracias por tu apoyo, por tus esfuerzos por mantener viva nuestra amistad. Mis amigos Roxy. Edu y María por permitirme aprender más de la vida a su lado.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, y su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

Finalmente, a los maestros aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

MARTHA ANDINA NAVIA.

DEDICATORIA.

"Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa".

Mahatma Gandhi

A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Existen muchas personas a las que les debo agradecer porque han sido un gran apoyo tanto moral y económico en mi vida, durante todas las etapas de mi trabajo de titulación.

A mi Madre Nelly Mera por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Porque me sacaste adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a usted, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por usted Madre por lo que vale porque admiro su fortaleza y por lo que ha hecho de mí, que estuvo pendiente en apoyarme para lo que fuera, de que nunca me rindiera y siguiera a delante para que nunca decir no puedo.

A mi hijo Yandry por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un mejor futuro, por las veces que no pudo tener una mamá a tiempo completo. A mis amigos, Jessenia Mendoza, Martha Andino, Roxana Cedeño, Eduardo Santacruz por compartir los buenos y malos momentos.

MARIA BRIONES MERA.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	2
GENERALIDADES.....	2
Tema.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación y Sistematización del Problema.....	2
Formulación del Problema	2
Sistematización del Problema.	3
Delimitación del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
JUSTIFICACION	4
Justificación del Proyecto.....	5
CAPITULO II.....	8
MODELO DE NEGOCIO.....	8
Modelo de negocio seleccionado	8
Propuesta de valor.....	8
Segmentos de mercado.....	9
Canales de distribución	9

Relaciones con nuestros clientes.....	9
Modelos de ingresos.....	9
Recursos claves	10
ACTIVIDADES CLAVES.	10
Socios claves	10
Estructura de costes.....	11
CAPITULO III.....	12
PLAN ESTRATÉGICO.....	12
Análisis Estratégico.....	12
Análisis Estratégico del Macro Entorno.....	12
Análisis FODA.....	28
Planteamiento Estratégico.....	30
Visión y Misión	30
Objetivos Estratégicos	31
Estrategias	31
Sistema de Valores	32
CAPITULO IV	33
PLAN COMERCIAL.	33
Análisis del mercado de referencia (Lima)	33
Análisis y Cuantificación de la Demanda.	34
Análisis y Cuantificación de la Oferta.	34

Cuantificación de la demanda insatisfecha.	36
PLAN COMERCIAL.....	36
Objetivos del Plan Comercial.....	36
Estrategia de Producto.....	37
Estrategia de Precio.....	37
Estrategia de Distribución.....	37
Estrategia de Promoción.....	37
PLAN DE EXPORTACIÓN.....	38
Descripción del Negocio.....	38
Análisis del Mercado.....	38
Aspectos Internacionales:.....	38
PLAN LOGÍSTICO.....	42
Costos Logísticos.....	42
Agencia naviera.....	43
CAPITULO V.....	44
TECNICO ORGANIZACIONAL.....	44
PLAN TÉCNICO.....	44
Plan de Producción.....	44
Localización.....	44
Proceso productivo/operacional.....	45
PLAN ORGANIZACIONAL.....	48

Datos Generales de la Empresa.	48
Estructura organizacional:	49
Distribución de funciones y responsabilidades.	49
Requerimientos de activos para áreas administrativas.	53
Requerimiento de personal para áreas administrativas.	54
Marco legal relacionado a la operación de la empresa.	54
Puesta en marcha.	55
Plan de Salida.	55
CAPITULO VI	57
PLAN FINANCIERO.....	57
Plan de inversión.....	57
Activos No Circulantes	57
Depreciación.....	59
Plan de Financiamiento.....	59
Amortización	59
5.5. Ingresos y costo de venta	64
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	65
5.7. Flujos de Fondos del Proyecto	66
Cálculo Valor Actual Neto:	67
Cálculo de la Tasa Interna de Retorno:	67
Pay Back.....	68

Punto de Equilibrio.....	69
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS.....	74

TABLAS

Tabla 1 Indicadores	13
Tabla 2 Acuerdos Comerciales y tratados bilaterales de Perú.	16
Tabla 3 Censo de Población y Vivienda 2010.	24
Tabla 4 Balanza Comercial del Ecuador.	27
Tabla 5. Proyecciones del consumo per cápita	34
Tabla 6. Consumo Nacional Aparente	34
Tabla 7. Método de regresión Lineal	35
Tabla 8 Proyección de Oferta estimada	35
Tabla 9 Cuantificación de la demanda insatisfecha.	36
Tabla 10 Precio de Exportación	38
Tabla 11 Costos Logísticos.	43
Tabla 12. Plan de Producción.	44
Tabla 13 Proceso Productivo	48
Tabla 14. Datos Generales de la empresa.	48
Tabla 15 Activos Fijos Requeridos	53
Tabla 16 Requerimiento para áreas administrativas.	54
Tabla 17 Estado de Situación Financiera.	57
Tabla 18 Muebles y Enseres.	58
Tabla 19 Vehículo.	58
Tabla 20 Equipo de Computación.	58
Tabla 21 Equipo de Oficina.	58
Tabla 22 Terrenos y Edificio.	59
Tabla 23 Maquinarias.	59
Tabla 24 Depreciación	60
Tabla 25 Financiamiento del Proyecto.	59
Tabla 26 Amortización.	59
27 Mano de Obra directa.	60
28 Mano de Obra Indirecta	60
29 Gastos Basicos.	61
30 Suministro de Oficina.	61
31 Gastos Varios.	61
32 Gasto Transporte Interno.	62
33 Costo Variable.	62
34 Costos Fijos.	62
35 Ingreso y Costo de Venta.	64
36 Estado de Resultado Integral	65
37 Flujo de caja del inversionista.	66
38 TMAR.	67
39 Pay Back	68

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente proyecto de investigación tiene como principal objetivo demostrar que el proceso de exportación del limón Tahití al mercado Peruano sea factible, para lo cual es necesario realizar un análisis que permita ver todos los detalles de este producto muy tradicional, poniendo en práctica el conocimiento adquirido en la carrera de Comercio Exterior, debiendo seguir un esquema que detallaremos a continuación:

Capítulo 1._ En este capítulo se menciona el Tema lo que será la problemática y el desarrollo de la misma.

Capítulo 2._ Se reconoce la particularidad definidas en el mercado, las propiedades y los beneficios del producto a exportar, los medios de transporte a utilizar, y las promociones que vamos aplicar.

Capítulo 3._ Nos permite analizar tanto el mercado nacional como al que se va a exportar, en este caso es Ecuador y Perú, teniendo en cuenta la economía, los acuerdos, la población, las estrategias y hacia donde se va a orientar la empresa.

Capítulo 4._, se caracteriza por analizar la competencia directa, cuando será la demanda insatisfecha, que requisitos necesitamos para exportar.

Capítulo 5._ contiene la estructura organizacional, cuál será su proceso de producción hasta la debida exportación.

Capítulo 6._ Detalla la inversión necesaria para llevar a cabo este modelo de negocio.

Finaliza el proyecto con las conclusiones.

INTRODUCCION.

El presente modelo de negocio está inspirado en El limón el cual es una fruta cítrica originaria del Sudeste Asiático que se cultivan en la actualidad en casi todos los países del mundo. Existen algunas variedades de limón, sin embargo, las variedades conocidas como limas acidas son las más comercializadas y preferidas en el mundo entero.

Entre estas últimas se encuentra el limón Tahití o persa que se produce desde hace muchos años en el Ecuador.

El limón son frutas que se utilizan por sus características de forma alimenticia medicinal e industrial. De esta forma, por su gran diversidad de usos, gozan de un mercado mucho más amplio que el resto de cítricos.

Entre los principales países productores de limones tenemos a México (2,4 millones de toneladas), seguido de la U.E (1,55 millones de toneladas), Argentina (782 millones de toneladas) y Turquía (640 toneladas).

El limón Tahití se adapta mejor a condiciones tropicales y climas templados; por lo cual nuestra empresa CitrusMar Cía. Ltda. Se asentara en la ciudad de Portoviejo (Rio Chico), identificándonos por brindar un producto de calidad en nuestro mercado meta que es Lima - Perú

CAPITULO I

GENERALIDADES.

TEMA.

“Modelo de negocios para la exportación de limones Tahití al mercado de Lima-Perú”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La apertura comercial ha motivado que las empresas se interesen por las oportunidades que otros mercados ofrecen, con el fin de incrementar sus utilidades.

Cada país exporta los productos en los cuales posee ventajas competitivas en relación con los demás mercados.

Los deberes de un empresario es maximizar las utilidades de la empresa y esto se puede lograr, entre otras actividades, buscando mercado en otros países. Es por esto que la empresa CitrusMar Cía. Ltda. Está interesada en buscar nuevos mercados con oportunidades para la comercialización de su producto.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

¿Sera la comercialización de Limón (cítrico) Tahití un negocio factible para el mercado de Lima-Perú?

Sistematización del Problema.

¿Cómo se relaciona la investigación con las prioridades locales, de la región y del país?

¿Cuál es la finalidad que se persigue con el conocimiento que brindará el estudio?

¿Cómo se utilizarán los resultados y quiénes serán los beneficiarios?

¿A través de la exportación masiva y de calidad de limones al mercado de lima-Perú, generamos mayor riqueza, empleabilidad y calidad de vida de los ecuatorianos?

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Delimitamos los límites de la presente investigación en relación al espacio, tiempo, universo y contenido, a fin de solucionar el problema presentado. Según el detalle siguiente:

Delimitación Espacial: Nuestra investigación la desarrollaremos en la Provincia de Manabí.

Delimitación Temporal: El período de investigación es durante el año del 2017.

Delimitación del Universo: Utilizaremos a la población de Manabí específicamente a los sectores agrícolas.

Delimitación del Contenido: Vamos a investigar la problemática de la producción, canales de distribución y la deficiente o carencia de exportación de limones (cítricos) provenientes de Manabí, al mercado de la ciudad de Lima, República del Perú.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Elaborar un Modelo de negocio para la exportación de limón al mercado peruano, diseñando altos estándares de calidad en el producto y generando rentabilidad sostenida y sustentable.

Objetivos Específicos

. Desarrollar un estudio del mercado peruano de frutas cítricas el cual nos permita identificar los clientes potenciales.

Determinar la factibilidad financiera de la exportación de limón hacia el Mercado Lima-Perú.

Identificar las ventajas comparativas y competitivas del producto en las áreas de comercialización y promoción en los mercados internacionales, especialmente en el Perú.

Elegir adecuadamente los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para el óptimo desarrollo del proyecto.

Evaluar económica y financieramente el proyecto.

JUSTIFICACION

El presente trabajo de investigación nos permite desarrollar una serie de conceptos y definiciones de doctrinarios o personales sobre el objeto de estudio, entre ellas tenemos:

El limón es una especie híbrida de citrus médica y originario del Sudeste de Asia el cual, así como muchos otros alimentos, llegaron a América por medio de sus

conquistadores, ya que éstos no realizaban ninguna de sus travesías sin tenerlo entre sus provisiones al conocer sus propiedades.

Existe en torno a los limones y las limas una profunda tradición cultural que los hacen excelentes acompañantes de ensaladas, arroces, deliciosos postres, sacando partido a su acidez y muy notables propiedades para la salud.

Ecuador debido a su ubicación geográfica se encuentra en una posición ventajosa para la producción de lima y limón. Todas las regiones del país cuentan con condiciones climáticas y ambientales adecuadas para el cultivo de estos cítricos.

El Ecuador destina la mayor parte de su producción de lima y limón al mercado de fruta fresca, tanto para el consumo interno como para la exportación, lo que determina que en el país no exista una verdadera industria procesadora de limón. Sin embargo, existen algunas iniciativas de procesamiento, como la “Iniciativa Biocomercio”.

La participación de Limones y Limas reporta una participación muy leve dentro del promedio de las exportaciones no tradicionales con un 0,04%, siendo este un mercado no muy explotado en el Ecuador.

Justificación del Proyecto.

Justificación Teórica

Lo que se pretende alcanzar con este plan de negocios es convertir al Ecuador en un potencial proveedor de limón Tahití para el mercado internacional, específicamente al mercado de Lima-Perú.

Este plan pretende activar en el mercado la exportación de esta fruta y a su vez convertirla en un potente ingreso para la ciudadanía ecuatoriana, aprovechando la acogida que hasta hoy ha tenido en diversos países vecinos y lejanos.

El objeto de llevar el limón Tahití al mercado peruano se debe a la aceptación que ha tenido esta fruta en este país. (PROECUADOR, 2016).

Se estima que el 65% de la cosecha de la cosecha de limones en el Ecuador es destinado a los supermercados. El número de personas que se dedican a la actividad agropecuaria de siembra y cosecha de limones es igual a 50.000, de allí radica la importancia del presente trabajo de investigación, esto es apertura nuevos mercados en el exterior para volvernos más competitivos y generar nuevos ingresos o recursos al erario nacional, en forma por demás académica y científica.

Justificación Metodológica.

Mediante métodos científicos y financieros comprobaremos la veracidad y viabilidad de este proyecto.

Justificación Práctica

Toda la información recolectada en la investigación será de campo contrastada con la documental. Se diseñará un Modelo de Negocio para la exportación de limones al mercado meta, analizando cada una de las variables e indicadores que permitan llevar de mejor manera el mismo.

- Para la tabulación y análisis de resultados se tendrá a consideración
- Los datos serán tomados mediante la aplicación de la encuesta.

- La información será tabulada y graficada en una hoja de cálculo de Excel, con el fin de obtener resultados específicos a cada una de las preguntas planteadas.
- Se evaluarán y analizarán los resultados obtenidos con la finalidad de llegar a conclusiones que permitan diseñar la propuesta.
- Los tipos de datos obtenidos en la encuesta serán de tipo cualitativo (cifras en porcentajes).
- La distribución de las frecuencias en las tablas tendrá los datos divididos y ordenados numéricamente, mostrando su número de elementos de cada grupo o clase.
- Los gráficos que se utilizarán para la interpretación de los resultados, serán mediante representaciones circulares o anillos, dependiendo también de las pregunta.

CAPITULO II

MODELO DE NEGOCIO.

MODELO DE NEGOCIO SELECCIONADO

El Método Canvas “*busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica*”.

Este modelo busca detallar en una serie de pasos, la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Con esta plantilla de administración estratégica intentaremos resumir el funcionamiento de la empresa “CitrusMar Cía. Ltda.”

PROPUESTA DE VALOR

Es necesario describir lo que ofrecerá la empresa “CitrusMar Cía. Ltda.” a sus clientes:

Limón cítrico 100% natural con certificación orgánica al precio más bajo, excelente servicio de entrega y garantía por calidad percibida, con valor agregado.

En la actualidad nuestra empresa pretende ser reconocida por su calidad, así como por su prestigioso uso, no solamente a nivel nacional, sino también internacional, con denominación de origen en el Ecuador. Gracias a su propuesta de valor, el limón ecuatoriano es reconocido no solo por su cáscara y ser considerada como una de las frutas más tradicionales que tiene el país, sino también por las diferentes marcas de empresas competidoras que se han desarrollado en el país.

SEGMENTOS DE MERCADO

El aumento en la población peruana le permitirá a “CitrusMar Cía. Ltda.” captar un segmento de mercado atractivo para la exportación esta fruta tradicional (limón cítrico), debido a la familiaridad que tienen estos grupos étnicos con este tipo de producto.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En general, el sistema de comercialización de frutas frescas en el mercado de Perú está integrado por el productor local o exportador de frutas, el intermediario, el distribuidor mayorista o el distribuidor minorista.

Este último incluye los supermercados y el canal institucional, en el que se encuentran los restaurantes, hoteles, patios de comida, entre otros.

RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES.

La ventaja competitiva con las que cuenta la empresa “CitrusMar Cía. Ltda.” es:

- Cuenta con un sistema de información la cual le permite responder rápidamente a los clientes con información de donde está su pedido y en cuanto tiempo llegará a su destino. Garantizando de esta manera una excelente relación para posteriores exportaciones. Y además fortaleciendo la confianza con futuros clientes.

MODELOS DE INGRESOS

En una empresa pueden coexistir diferentes de fuentes de ingresos, en la nuestra estará dado por la venta de limón cítrico que se exportará a través del puerto internacional de Guayaquil, al puerto internacional del Callao existentes en relación de

Ecuador y Perú, para posteriormente ser comercializado a través de los canales de supermercados, tiendas, colegios, hoteles, situados en la ciudad de Lima, Perú.

RECURSOS CLAVES

El principal recurso para la empresa son los colaboradores.

Las políticas de personal serán adecuadas a las necesidades de la empresa desde que se inicia el proceso agrícola hasta que el empleado se retira de la empresa.

Un empleado competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo para la empresa.

También se cuenta con una: buena localización de los limonares y buenos asesores con experiencia en la industria agrícola.

ACTIVIDADES CLAVES.

“CitrusMar Cía. Ltda.” tendrá actividades claves que serán esenciales para el buen funcionamiento del emprendimiento. Primero, están las fuentes de publicidad del negocio, en donde la publicación de promociones y descuentos en las redes sociales son parte importante del conocimiento de nuestro negocio. Por otro lado, el funcionamiento interno del negocio es primordial, en donde los trabajadores estarán capacitados para resolver adversidades en el mismo instante, teniendo independencia en el actuar para gestionar posibles soluciones dentro del negocio.

SOCIOS CLAVES

Nuestro socio clave será la CFN., ya que será quien nos proporcionará el préstamo del 70% para empezar con nuestro negocio.

ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costos de nuestro negocio son principalmente costos fijos. En primer lugar, está el arriendo de nuestro local para la exportación y venta, el cual significaría una gran parte del préstamo a la CFN., como también sería la inmovilización de nuestro local. También se incluyen dentro de estos costos la maquinaria necesaria para la cosecha de limones y mano de obra.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Análisis Estratégico del Macro Entorno.

Ilustración 1



Fuente: www.thinglink.com

Tabla 1 Indicadores

<i>NOMBRE OFICIAL</i>	<i>República del Perú</i>
<i>CAPITAL</i>	<i>Lima</i>
<i>FORMA DE GOBIERNO</i>	<i>Republica Unitaria</i>
<i>LENGUAJE OFICIAL</i>	<i>Español</i>
<i>POBLACION</i>	<i>31 826 018 hab.</i>
<i>CRECIMIENTO POBLACIONAL</i>	<i>1,10%</i>
<i>SUPERFICIE TOTAL</i>	<i>1 285 216,20 km²</i>
<i>NMONEDA OFICIAL</i>	<i>Sol</i>
<i>TASA DE CAMBIO</i>	<i>3,25 por dólar americano</i>
<i>PIB</i>	<i>USD 424 639 millones</i>
<i>PIB PER CAPITA</i>	<i>USD 12 903,089</i>
<i>TASA DE INFLACION</i>	<i>1,36%</i>

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

A lo largo de la última década, la peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 por ciento). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. La pobreza moderada (US\$4 por día con un PPA del 2005) cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (US\$2.5 por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo.

El crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total. Se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9 por ciento en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. Se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento en volúmenes de exportación minera, en parte por el menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión siguió disminuyendo. El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9 a 2.8 por ciento del PIB en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32 por ciento del PIB a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6 por ciento en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 por ciento en el 2016. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios. A pesar de ello, con 23.8 (8.5) por ciento del PIB, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región.

Para el 2017, se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada –esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados.

La política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes. El mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos, consecuencia de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente bienes y servicios y salarios. En el contexto de apoyo a la economía, mientras la producción minera se estabiliza, se espera que las autoridades incrementen de forma más agresiva la inversión pública en el 2017, manteniendo o incrementando marginalmente de esa manera el nivel deficitario del 2016. El Gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal.

Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (commodities), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

Acuerdos comerciales y tratados bilaterales de inversión.

En el siguiente cuadro se sintetiza los tipos de acuerdos comerciales que mantiene Perú con el Mundo, el mismo es miembro de la OMC desde el 1 de Enero de 1995.

En relación con los tratados bilaterales de inversión, Perú mantiene relación con 29 países incluido Ecuador.

Tabla 2 Acuerdos Comerciales y tratados bilaterales de Perú.

Acuerdos multilaterales		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Miembros de la OMC	01 enero 1995 (Parte contratante del GATT 1947 desde 07 octubre 1951)	
Uniones aduaneras		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Comunidad Andina	26 mayo 1969	
Acuerdos de libre comercio		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Honduras	29 mayo 2015	01 enero 2017
Alianza del Pacífico	10 febrero 2014	01 mayo 2016
Unión Europea	26 junio 2012	
Japón	31 mayo 2011	01 marzo 2012
Costa Rica	26 mayo 2011	01 junio 2013
Panamá	25 mayo 2011	01 mayo 2012
México (ACE 67)	06 abril 2011	01 febrero 2012
Corea del Sur	14 noviembre 2010	01 agosto 2011
China	28 abril 2009	01 marzo 2010
AELC (Asociación Europea de Libre Comercio)	14 julio 2008	14 julio 2010
Singapur	29 mayo 2008	01 agosto 2009
Canadá	29 mayo 2008	01 agosto 2009
Chile	22 agosto 2006	01 marzo 2009
Estados Unidos	12 abril 2006	01 febrero 2009
MERCOSUR (ACE 58)	30 noviembre 2005	
Tailandia		31 diciembre 2011
Acuerdos comerciales preferenciales		
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Venezuela	07 enero 2012	01 agosto 2013

Análisis del micro entorno (Ecuador)

“Ecuador oficialmente denominado República del Ecuador, es un país americano ubicado en América del Sur. Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico, el cual lo separa de las Islas Galápagos, ubicadas a más de mil kilómetros de la costa”, (ESPOL, 2013). Una sección

volcánica de la cordillera de los Andes divide el territorio de norte a sur, dejando a su flanco occidental el golfo de Guayaquil y una llanura boscosa, y al oriente la Amazonía. Ecuador ocupa un área de 283 561 km², por lo que se trata del cuarto país más pequeño del subcontinente. Es el octavo país más poblado de Latinoamérica, con algo más de 16 millones de habitantes, y el más densamente poblado de América del Sur y el quinto en el continente.

La capital del país es Quito y su ciudad más poblada es Guayaquil. La lengua oficial es el español, hablado por un 99% de la población, junto a otras trece lenguas indígenas reconocidas, incluyendo kichwa y shuar. Para 2016 el índice de desarrollo humano de Ecuador es catalogado como "alto", ubicándose en el puesto 88 mundial y 10 a nivel de América Latina, tras Perú y delante de Colombia. Con un PBI PPA de 172 100 millones de dólares, la economía ecuatoriana ocupa el puesto número 59 a nivel mundial y el séptimo de Sudamérica. El país es un importante exportador de petróleo y consta como el principal exportador de banano a nivel mundial y uno de los principales de flores, camarones y cacao. Ecuador recibió en 2014 aproximadamente 1,3 millones de turistas extranjeros, lo cual posiciona al país como uno de los referentes regionales en recepción de turismo internacional.

Estado: El actual Estado ecuatoriano está conformado por cinco funciones estatales: Función Ejecutiva, Función Legislativa, Función Judicial, Función Electoral y Función de Transparencia y Control Social.

Función Legislativa: La Función Legislativa se ejerce por la Asamblea Nacional únicamente, que tiene su sede en la ciudad de Quito en el Palacio Legislativo,

y está conformada por 137 asambleístas, repartidos en diez comisiones, elegidos para un período de cuatro años.

Función Ejecutiva: La Función Ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Lenin Moreno. Está acompañado de su vicepresidente, actualmente Jorge Glas, elegido para un periodo de cuatro años. Es el Jefe de Estado y de Gobierno, es responsable de la administración pública.

El presidente nombra a secretarios nacionales, ministros coordinadores, ministros de Estado y Servidores públicos. Define la política exterior y designa al Canciller de la República, así como también embajadores y cónsules. Ejerce la máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas de Ecuador y la Policía Nacional de Ecuador, nombrando a sus autoridades según la Constitución de la república.

Función Judicial: La Función Judicial del País está conformada por el Consejo de la Judicatura como su ente principal y por Corte Nacional de Justicia, las cortes provinciales, los juzgados y tribunales, y los juzgados de paz. La representación jurídica la hace el Consejo de la Judicatura, sin perjuicio de la representación institucional que tiene la Corte Nacional de Justicia.

La Corte Nacional de Justicia está integrada por 21 jueces elegidos para un término de nueve años. Serán renovados por tercios cada tres años, conforme lo estipulado en el Código Orgánico de la Función Judicial. Estos son elegidos por el Consejo de la Judicatura conforme a un procedimiento de oposición y méritos. No son susceptibles de reelección. Como organismos independientes de la Función Judicial están la Fiscalía General del Estado y la Defensoría Pública. Como organismos

auxiliares están: el servicio notarial, los martilladores judiciales y los depositarios judiciales. Igualmente hay un régimen especial de justicia indígena.

Función Electoral: La Constitución de 2008 elevó al rango de función del Estado a la institucionalidad electoral, cuyo mandato es garantizar el ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía y promover el fortalecimiento de la democracia, mediante la organización de procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales; asegurando una participación equitativa, igualitaria, paritaria, intercultural, libre, democrática y justa para elegir y ser elegidos.

Constitucionalmente, la Función Electoral está conformada por dos órganos separados, bajo principios de autonomía e independencia: el Consejo Nacional Electoral, que administra y ejecuta los procesos electorales; y, el Tribunal Contencioso Electoral, encargado de la administración de la justicia electoral.

La Función de Transparencia y Control Social: Está conformada por: Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Defensoría del Pueblo, Contraloría General del Estado, y las Superintendencias. Sus autoridades ejercerán sus puestos durante cinco años. Este poder se encarga de promover planes de transparencia y control público, así como también planes para diseñar mecanismos para combatir la corrupción, como también designar a ciertas autoridades del país, y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país.

División administrativa: El territorio del Ecuador se divide en: Parroquias (urbanas o rurales), las cuales conforman los Cantones, estos las Provincias, y estas a su vez las Regiones Administrativas. Cada una de estas entidades y los Distritos Metropolitanos tienen un Gobierno Autónomo Descentralizado, encargado de ejecutar políticas dentro de su ámbito.

Parroquias: Las parroquias son las divisiones de cuarto nivel en Ecuador, siendo más de un millar en total. Son entidades similares a los municipios o comunas en otros países, diferenciadas a su vez en urbanas y rurales. Las parroquias están en manos de un Gobierno o Junta Parroquial de cinco vocales elegidos por sufragio universal, que es presidida por el vocal que alcanza la votación más alta, llamado presidente de la Junta Parroquial.

Cantones: Los cantones son las unidades territoriales de tercer nivel en Ecuador, siendo 221 en total. Al frente de estos existe un Gobierno Municipal, compuesto por un alcalde y un Concejo integrado por concejales urbanos y rurales, electos todos por sufragio universal.

Provincias: La República del Ecuador se divide en 24 provincias que son las unidades territoriales de segundo nivel. Las provincias eligen un Prefecto y Vice prefecto Provincial, quienes ejercen el gobierno local junto con un Gobierno Provincial integrado por todos los alcaldes de los cantones que componen la provincia.

Regiones Administrativas: La SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador) conformó distintos niveles administrativos de planificación: zonas, distritos y circuitos a nivel nacional; que permitirán una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios públicos en el territorio. Esta conformación no implica eliminar las provincias, cantones o parroquias.

Las zonas están conformadas por provincias, de acuerdo a una proximidad geográfica, cultural y económica. Hay siete zonas de planificación, dos distritos metropolitanos y el Régimen especial de Galápagos. Cada zona está constituida por distritos y estos a su vez por circuitos.

El distrito es la unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos. Coincide con el cantón o unión de cantones. Se han conformado 140 distritos en el país. Cada distrito tiene un promedio de 90 000 habitantes. Sin embargo, para cantones cuya población es muy alta como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Santo Domingo se establecen distritos dentro de ellos.

El circuito es la localidad donde los conjuntos de servicios públicos de calidad están al alcance de la ciudadanía, está conformada por la presencia de varios establecimientos en un territorio dentro de un distrito. Corresponde a una parroquia o conjunto de parroquias, existen 1134 circuitos con un promedio de 11 000 habitantes.

Clima: El país tiene un clima muy variado, pues aunque su posición latitudinal le propicia características tropicales, aquel tipo de clima solo es apreciable en un tercio del territorio (la Costa Norte en las provincias de Esmeraldas, Santo Domingo y Los Ríos; y la Región Amazónica), en los dos tercios del país restantes existen otros climas definidos, como el subtropical templado húmedo y seco, el continental subtropical, el mediterráneo, tropical de tierras altas, tropical de sabana, de montaña, bioma oceánico y desértico, la calidad del aire es muy buena por la presencia de grandes bosques naturales, parques nacionales y la selva amazónica, el 20 % del país es reserva ecológica. Debido a la presencia de la cordillera de los Andes y según la influencia del mar, el Ecuador continental se halla climatológicamente fragmentado en diversos sectores.

Tanto en la Costa como en el Oriente del país, la temperatura oscila entre los 20 °C y 33 °C, mientras que, en la sierra, esta suele estar entre los 3 °C y 26 °C por la altura de las ciudades. La estación húmeda se extiende entre diciembre y mayo en la costa, entre noviembre a abril en la sierra y de enero a septiembre en la Amazonía. Las islas Galápagos tienen un clima más bien templado y su temperatura oscila entre 17 y 32 °C, aproximadamente.

Demografía del Ecuador: Los datos generados por el INEC informan que para febrero de (2015) habitan 16.178.162 personas en Ecuador. Ecuador es el sexto país con más aceleración de envejecimiento de Latinoamérica tras Costa Rica, Chile, Argentina, Cuba y Uruguay, después de que censos en 2010 arrojaran resultados de que más del 17 % de la población pasa de los 65 años, y más del 40 % de la población es

adulto-media, y de que la edad promedio sea de entre los 27,3 y los 35,8 años, aunque todavía es un país con una población joven.

La esperanza de vida en Ecuador bordea los 73,5 años para los varones y los 79 años para las mujeres, en 2011 Ecuador fue el cuarto país con más longevos de América tras Chile, Costa Rica y Canadá, y por delante de Estados Unidos y Argentina, siendo especial lo ocurrido en el Valle de Vilcabamba ubicado en la provincia de Loja a tan solo 30 km de la ciudad de Loja. En Ecuador hay 100 niñas nacidas en relación a los 93 niños. Así mismo, en lo referente al sexo de la población adulta, se puede establecer que alrededor del 49,4 % se encuentra compuesta por hombres, y un 50,6 % por mujeres. Estas cifras varían aún más a favor de las mujeres en las provincias de la sierra central ecuatoriana.

El 63 % de la población reside en zonas urbanas y el 37 %, en rurales. Cabe destacar que, dada la alta densidad poblacional y su extensión territorial reducida, la concentración de poblados es alta, por lo que las ciudades y poblados rurales se encuentran muy cerca unos de otros. La población rural ecuatoriana es la tercera población rural con mejor calidad de vida de Latinoamérica tras Uruguay y Cuba, se evidencia que la población ecuatoriana está mayormente radicada en las zonas urbanas del Ecuador, el 44 % de la población urbana está radicada en las 15 ciudades más grandes del país de las cuales Guayaquil y Quito bordean el 60 % de la población urbana, eso resulta por factores como la expansión urbana a centros poblados rurales y el mejoramiento de estándares de vida en el sector rural en la última década, donde se ha dotado de infraestructura de calidad en centros de salud, educación, vialidad,

mejoramiento de producción agro industrial, servicios básicos, bajo costo de vida, etc. La migración de población rural a las zonas urbanas es un fenómeno retroactivo de Ecuador a la tendencia sufrida en el resto de Latinoamérica.

La natalidad del país bajó recientemente a 1,8 hijos por mujer en el censo de 2010, con lo que se determinó una tendencia a un acelerado envejecimiento de la población.

Etnografía del Ecuador: “El Censo del 2010 cuestionó a los ecuatorianos mayores de 15 años sobre su auto identificación, dando como resultado un 71.9 % de personas que se identificaron como mestizas, 7.4 % montubias, 7.8 % afroecuatorianas, 7.1 % indígenas, 7.0 % blancas y un 0.4 % en otras.⁹³ Esto presentó un cambio frente a lo visto en 2001, detalla la siguiente tabla (Moore, 2016).

Tabla 3 Censo de Población y Vivienda 2010.

MESTIZOS	MONTUBIOS	AFROECUATORIANOS	INDÍGENAS	BLANCOS
71.9%	7%	7.8%	7.1%	7.0%

Fuente: Inec 2016

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Religión: En 2012 el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) realizó un censo (solo en las principales ciudades) en el que el 91,95 % de los encuestados respondió que tiene una religión, el 7,94 % se autodefinió como ateo y el 0,11 % se identificó como agnóstico. Dentro del grupo que profesa una religión el 80,40 % se autodefinió como católico y un 11,30 % como evangélica. Otras religiones mencionadas por los encuestados fueron: mormonismo (1,42 %), Testigos de Jehová (1,29 %), budismo (0,29 %) y Espiritismo (0,12 %).

Economía de Ecuador: El dólar estadounidense, es la moneda de circulación corriente de Ecuador. La economía de Ecuador es la octava en tamaño de América Latina y experimentó un crecimiento promedio del 4,6 % entre 2000 y 2006. En enero de 2009, el Banco Central del Ecuador (BCE) situó la previsión de crecimiento de 2010 en un 6,88 %. El PIB se duplicó entre 1999 y 2007, alcanzando los 65.490 millones de dólares según el BCE.

La inflación al consumidor hasta enero de 2008 estuvo situada alrededor del 1,14 %, el más alto registrado en el último año, según el INEC. La tasa mensual de desempleo se mantuvo en alrededor de 6 y 8 por ciento desde diciembre de 2007 hasta septiembre de 2008, sin embargo, ésta subió a alrededor de 9 % en octubre y volvió a bajar en noviembre de 2008 a 8 %. Se calcula que alrededor de 9 millones de ecuatorianos tienen una ocupación económica y unos 1,01 millones de habitantes están inactivos.

El petróleo representa el 40 % de las exportaciones y contribuye a mantener una balanza comercial positiva. Desde finales de los años 60, la explotación del petróleo elevó la producción y sus reservas se calculan en 4.036 millones de barriles. La balanza comercial total para enero de 2010 alcanzó un superávit de casi 5000 millones de dólares, una cifra gigantesca comparada con el superávit de 2007, que alcanzó un superávit de 5,7 millones de dólares, el superávit tuvo una disminución de alrededor de 425 millones comparado con el de 2006.

En el sector agrícola, Ecuador es un importante exportador de bananas (primer lugar a nivel mundial en su producción y exportación), de flores, y el octavo productor mundial de cacao. “Es significativa también su producción de camarón, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmitos y café. Su riqueza maderera comprende grandes extensiones de eucalipto en todo el país, así como manglar. Por otra parte, la industria se concentra principalmente en Guayaquil, el mayor centro industrial del país, y en Quito donde en los últimos años la industria ha crecido considerablemente, es también el mayor centro empresarial de país. La producción industrial está dirigida principalmente al mercado interno. Pese a lo anterior, existe una limitada exportación de productos elaborados o procesados industrialmente. Entre estos destacan los alimentos enlatados, licores, joyas, muebles y más”, (Zelotzin, 2015).

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En abril de 2007, Ecuador pagó por completo su deuda con el FMI terminando así una etapa de intervencionismo de este organismo en el país. En 2007, se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede permanente en Quito. También se ha sido parte de la creación del Banco del Sur, junto con seis otras naciones suramericanas. Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, pero con la elección del Presidente Correa estas negociaciones fueron suspendidas. (Wikipedia, Ecuador , 2017)

Balanza Comercial de Ecuador: La Balanza Comercial en el período enero – abril de 2017, registró un superávit de USD 709.6 millones, resultado que responde a una recuperación en valor FOB de las exportaciones petroleras y a un crecimiento de las exportaciones no petroleras.

Tabla 4 Balanza Comercial del Ecuador.

Ene-Jun 2017		
	TM	USD FOB
Exportaciones Totales	15,996.50	9,419.90
Petroleras	10,751.50	3,284.90
No Petroleras	5,245.10	6,135.10
Importaciones Totales	7,812.80	7,229.20
Bienes de consumo	427,40	1,822.60
Trafico Postal Internacional	1.9	73.2
Materias Primas	3,282.70	2,643,50
Bienes de Capital	203,10	2,092.90
Combustibles y Lubricantes	2,894.70	1,484,60
Diversos	3,1	23,9
Ajustes		2,17
Balanza Comercial Total		615,00

Fuente: www.bce.fin.ec. Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera: “La Balanza Comercial Petrolera, para el período enero – abril de 2017, mostró un saldo favorable de USD 1,264.9 millones; superávit mayor en USD 692.8 millones si se compara con el obtenido en igual período de 2016 (USD 572.0 millones), como consecuencia del aumento en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo. Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera, aumentó su déficit (6.1%) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2016, al pasar de USD – 523.5 millones a USD – 555.3 millones”, (BCE, 2017).

ANÁLISIS FODA

En esta sección se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa y las externas que son las oportunidades y amenazas de la empresa “CitrusMar Cía. Ltda

Fortalezas

- El limón es una materia prima renovable que cada periodo de tiempo se cosecha una nueva cantidad de limón.
- La empresa no tiene deudas con ninguna empresa crediticia lo cual le permite realizar cualquier tipo de adquisición de préstamo bancario.
- La empresa no contrata a sus trabajadores debido a que ellos son requeridos sólo temporalmente, lo que provee de mano de obra económica.
- El rancho de la empresa se encuentra localizado a 100 metros de la empacadora, disminuyendo sus costos de transporte y administración.

Debilidades

- La empresa “CitrusMar Cía. Ltda tiene precios más altos que la competencia en el mercado nacional ya que ellos se especializan mucho más en la calidad de su producto que la cantidad.
- La empresa tiene pocos clientes en el mercado internacional los cuales realizan grandes pedidos de limón cítrico lo que hace sensible a la empresa si en algún momento uno de sus clientes decide irse con la competencia.
- Debido a que los precios ya se encuentran establecidos en el mercado, la capacidad negociadora de la empresa es muy poca.
- El 20% de la empresa sobre su capacidad de producción no se utiliza debido a que los pedidos internacionales no son lo suficiente para aprovechar al máximo la capacidad de la empacadora.
- La empresa sólo produce un tipo de producto que es el limón cítrico y en el caso de cambios en la preferencia del consumidor la empresa podría no ser flexible.

Oportunidades

- La apertura comercial con países de América del Norte una oportunidad de alcanzar nuevos mercados.
- La globalización ha generado que los consumidores de otros países estén interesados en comprar los productos ecuatorianos.

- La Tendencia al cambio en gustos de los consumidores hace que el limón cítrico sea tomado en consideración como sustituto a la lima.

Amenazas

- La competencia en Estados Unidos de América, Brasil y Costa Rica, es una amenaza para los productores de limón cítrico en Ecuador.
- La competencia de otros productores en Ecuador debe ser considerada como una amenaza.
- El cáncer del limón cítrico y otros tipos de enfermedades pueden amenazar con la pérdida de la cosecha o que la entrada sea restringida por los peruanos.
- El cambio de clima puede reducir la producción del limón cítrico en la región costa.
- Los problemas políticos pueden afectar la relación Perú- Ecuador. Cancelando los tratados de libre comercio, o estableciendo barreras no arancelarias a los productos agrícolas.

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Visión y Misión

Visión

“Ser una empresa líder en la comercialización de frutas cítricas. Buscando ser una empresa de innovación constante de gran trascendencia que pueda expandir los horizontes a nivel global, la cual pueda posicionarse en el mercado nacional y

extranjero, liderando el mercado nacional, con total apego y compromiso con el medio ambiental y social.”

Misión

“Ser una empresa ecuatoriana, líderes en calidad y seguridad alimentaria, innovadora y creativa, con un alto sentido de responsabilidad social y ambiental. Produciendo y comercializando frutas cítricas con un alto valor agregado el cual satisfaga las necesidades del consumidor del mercado exterior.

Objetivos Estratégicos

CitrusMar Cía. Ltda. Plantea los siguientes objetivos estratégicos.

Generar los elementos económicos para lograr la infraestructura de una empresa agrícola de primera clase.

Comprometer al capital humano con la productividad y competitividad.

Expandir mercados para poder introducir y posicionar el producto y aumentar las ventas del mismo.

Desarrollar marca propia.

Estrategias

Estas estrategias son importantes para la aceptación del limón cítrico una vez que llegue al lugar de destino se debe:

- Minimizar las rozaduras, las heridas y las magulladuras por manejo.
- Tratar los limones con ácido giberélico antes de la cosecha para retrasar la senescencia.

- Usar cloro en el agua de lavado, fungicidas de postcosecha y/o antagonistas biológicos.
- Enfriar hasta la temperatura óptima, y luego manteniendo temperaturas y humedades relativas óptimas.
- Evitar la exposición al etileno.

Sistema de Valores

El ser humano guía su existencia siguiendo determinadas reglas o comportamientos actitudinales de acuerdo con lo permitido por su entorno.

Así los valores nos permiten la convivencia dentro de determinados negocios que vayamos a realizar. Entre estos valores tenemos:

- **Resistencia:** capacidad para tolerar dificultades
- **Laboriosidad:** capacidad para trabajar bien.
- **Generosidad:** capacidad para darse a uno mismo al dar lo que se tiene.
- **Mesura:** capacidad para medir los placeres e impulsos que impiden el cumplimiento de nuestros deberes.
- **Empatía:** capacidad de entender las necesidades de los otros para comunicarse efectivamente.

CAPITULO IV

PLAN COMERCIAL.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA (LIMA)

El mercado meta al cual está dirigido el producto de exportación de limones Cítricos, es la ciudad de Lima-Perú, que tiene una altitud media de 20 metros sobre el nivel del mar y posee una gran cantidad de migrantes latinos y asiáticos. Tiene en su conglomeración urbana más de 9 millones de habitantes en conjunto con el puerto de El Callao; y es reconocida como una ciudad multicultural, gastronómica, diversa y cosmopolita, de gran desarrollo industrial y eje en América del Sur.

La ciudad de Lima, es una ciudad en constante transformación y progreso, es la meca latina y epicentro de todos los foros económicos y comerciales de esta parte del mundo, por lo que su crecimiento económico y cultural es reconocido. Cuenta con uno de los aeropuertos más importantes de América Latina y tiene vuelos directos a los cinco continentes. Lo que la hace una ciudad muy importante para los inversionistas nacionales y extranjeros.

Lima es además una ciudad muy industrial y agrícola, en sus alrededores encontramos grandes empresas y compañías multinacionales, que mantienen un posicionamiento en el mercado global.

La migración hacia esta ciudad especialmente de latinos, españoles y asiáticos, la hace que se convierta en una urbe de gran conglomeración urbana y consecuentemente de grandes necesidades por satisfacer entre ellas las alimenticias que generen cuidado y bienestar en la salud de la población, todo ello provoca grandes

expectativas en la población e inversionistas por sus condiciones naturales, demográficas, clima, productividad, consumo interno, que pueden potencializar más nuestro producto ofertado. La gastronomía y el ceviche peruano son muy reconocidos en la era de la globalización.

El mercado que se presenta en la ciudad de Lima-Perú, es de tipo abierto a la inversión extranjera, no es monopolista sino multifacético, diverso, lo que se deriva a una oportunidad para poder competir creando nuevos productos e innovando para evadir la competencia global y local.

Análisis y Cuantificación de la Demanda.

Para estimar el consumo aparente se toma como referencia el año 2016 con una población de 9510971 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional del 1%.

Tabla 5. Proyecciones del consumo per cápita

AÑO	POBLACION	CONSUMO PER CAPITA	CONSUMO TOTAL
2016	9.510.844	4	38.043.376
2017	9.605.952	4	38.423.808
2018	9.702.011	4	38.808.044
2019	9.808.733	4	39.234.932
2020	9.926.437	4	39.705.748

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Análisis y Cuantificación de la Oferta.

Tabla 6. Consumo Nacional Aparente

AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
PROD NACIONAL	215.460	228.470	240.320	268.000	270.308
IMPORTACIONES	0	0	0	0	0
EXPORTACIONES	1.700	2.100	1.980	2.800	2.650
CONSUMO NAC.	213.760	226.370	238.340	265.200	267.658

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Tabla 7. Método de regresión Lineal

AÑO	X	CNA(Y)	X.Y	X2
2012	-2	213.760	-427.520	4
2013	-1	226.370	-226.370	1
2014	0	238.340	0	0
2015	1	265.200	265.200	1
2016	2	267.658	535.316	4
TOTAL	0	1.211.328	146.626	10

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

FORMULA.

A=PROMEDIO DEL CNA (SUMA DE Y/NDE DATOS)

$$=1.211.328/5= 242.256$$

B= VARIACION DE PROMEDIO ANUAL (SUMATORIA DE X.Y/SUMATORIA DE X²).

$$=146.626/10=14662$$

Tabla 8 Proyección de Oferta estimada

AÑOS	OFERTA(Y)
2016	282.321
2017	296.983
2018	311.646
2019	326.308
2020	340.971

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Cuantificación de la demanda insatisfecha.

Para estimar la demanda insatisfecha del mercado en referencia es necesario proyectar la demanda y oferta actual en forma futura, aplicando la fórmula de regresión lineal, como se presenta a continuación:

Proyectando de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$Y_a + B_x$$

Tabla 9 Cuantificación de la demanda insatisfecha.

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSASTIFECHA
2016	282.321	38.043.376	37.761.055
2017	296.983	38.423.808	38.126.825
2018	311.646	38.808.044	38.496.398
2019	326.308	39.234.932	38.908.624
2020	340.971	39.705.748	39.364.777

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

PLAN COMERCIAL

Objetivos del Plan Comercial.

- Ser reconocidos como empresa y marca en el ambiente internacional.
- Crear promociones y publicidad a fin de ir posicionando la marca en el mercado de Perú.

Estrategia de Producto.

Nuestra estrategia como empresa nueva será la de ofertar un producto con altos estándares de calidades.

Estrategia de Precio.

Aplicando la siguiente estrategia tendremos un producto con múltiples beneficios con un precio y calidad indicada para el consumidor.

Se realizara descuentos especiales por los clientes que compren nuestro producto en alto volúmenes.

Estrategia de Distribución.

Nuestra empresa ha optado como estrategia usar bróker que tengan contactos directos con importadores y los supermercados dentro de Lima.

Estrategia de Promoción.

Estrategia de Marketing Mix.

Los medios por utilizar, además de las TICS, son los directos al consumidor, pero con canales de redes o medios electrónicos para comentarios y sugerencias de los consumidores a la empresa.

La Promoción de Ventas.

Con el objeto de aumentar las ventas, se pondrá en práctica las estrategias siguientes:

- Entregar información al consumidor del producto.
- Degustaciones en ferias internacionales.
- Muestras del producto en aeropuertos.

- Muestras del producto en supermercados e hiper market.

Las Ferias Comerciales Internacionales.

- Ferias alimenticias en Lima-Perú.
- Ferias de exportaciones.
- Programas de exportaciones llevados a cabo por PRO ECUADOR.

PLAN DE EXPORTACIÓN.

Descripción del Negocio.

Modelo de negocio para la exportación de limones (cítricos) para el mercado de Lima-Perú.

Análisis del Mercado.

Una vez estudiado el mercado se logró descifrar que existe una gran posibilidad en el mercado de Lima-Perú, obteniendo una cifra considerable de demandantes.

Aspectos Internacionales:

Precios de Exportación.

Tabla 10 Precio de Exportación

PRECIO DE EXPORTACION	
PRECIO UNITARIO	\$ 19,00por caja de 18kg(40 libras)

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Requisitos para exportar.

- a) Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

- b) Registrarse en el portal de ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Aquí se podrá:

- Actualizar base de datos
- Crear usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

Revisar el boletín 32-2012, en el cual se encuentra un video demostrativo sobre el registro al portal ECUAPASS.

Proceso de Exportación.

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante.
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo Automático
- Aforo Documental
- Aforo Físico Intrusivo

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Es preciso indicar que en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE. (Senae)²¹

Incoterms.

En este caso, el término internacional que se va a utilizar en la exportación de Limones es el incoterm FOB (Libre a Bordo o Free on board), considerando que la empresa Martmar Cía. Ltda., está gestionando las primeras operaciones de exportación, además es el término más utilizado en las negociaciones de transporte marítimo en la cual el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque.

Ilustración 2 INCOTERMS



Métodos de cobro/pago internacional.

El tema de pagos empezará en la siguiente progresión a medida que los negocios y relaciones se fortalezcan y la confianza suba el nivel de las partes interesadas:

La carta de crédito será utilizada al comienzo de la relación contractual comercial por ser importador y exportador ambos desconocidos en este tipo de relaciones. El pago anticipado es la mejor garantía de pago, el mismo que será regulado con beneficios extras en favor del comprador.

Otra modalidad será los documentos contra pago, en el Banco de confianza del comprador a fin de que se garantice la transferencia de dinero en favor del vendedor.

PLAN LOGÍSTICO.

Costos Logísticos.

Tabla 11 Costos Logísticos.

COSTO LOGISTICO.

<i>Detalle</i>	Valor Unitario	Valor Anual
<i>Flete interno</i>	\$ 980,00	\$ 12.000,00
<i>THC</i>	\$ 135,00	\$ 1.620,00
<i>Certificado de Origen</i>	\$ 30,00	\$ 360,00
<i>Costos locales</i>	\$ 130,00	\$ 1.560,00
<i>Porteo CONTECON</i>	\$ 89,00	\$ 1.068,00
<i>Certificado Sanitario</i>	\$ 35,00	\$ 420,00
<i>Antinarcóticos</i>	\$ 0,00	\$ 0,00
<i>Verificadora</i>	\$ 0,00	\$ 0,00
<i>Agente de Aduanas</i>	\$ 0,00	\$ 0,00
<i>Envió DHL</i>	\$ 6,49	\$ 77,88
<i>TOTAL</i>		\$ 17.105,88

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Agencia naviera.

Para nuestro modelo de negocio contaremos con la agencia naviera TRADINTER, la cual nos permitirá exportar nuestro producto.

CAPITULO V

TECNICO ORGANIZACIONAL

PLAN TÉCNICO.

La empresa CitrusMar Cía. Ltda. Tiene como objetivo usar adecuadamente la tecnología y los diversos recursos para el proceso de exportación de limones con valor agregado al mercado de la ciudad de Lima-Perú, mediante un plan técnico-organizacional, el que determinará aspectos importantes y relevantes como materias primas, mano de obra, maquinarias, localización del proyecto, estructura y organización de la empresa.

Plan de Producción.

Esto es la capacidad programada para los años detallados en el punto anterior y se desglosa así:

Tabla 12. Plan de Producción.

<i>Producción</i>	Kg.	Cajas de 18kg	Toneladas
<i>Diario</i>	1000	56	1
<i>Mensual</i>	31.000	1722	31
<i>Primer Año</i>	372.000	20.667	372

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Localización.

Para la instalación de la planta de Limones, se consideró la factibilidad de la ciudad de Portoviejo, en la parroquia Rio Chico, por su desarrollo, logístico, comercial,

agrícola, lo que la convierte en uno de los puntuales ejes de desarrollo del país y la provincia.

Por la conservación del medio ambiente y preservar la salud del conglomerado social se determinó que la empresa se localizaría en Rio Chico-Portoviejo, cercano a la ciudad de Portoviejo, terreno que se compra y se detallará a través del plan financiero. Esta determinación se la escogió para localizarla luego de un análisis del macro entorno que comprendió facilidades y costos de transporte, disponibilidad de mano de obra, materias primas, energía eléctrica, combustible, costo de agua, confiabilidad de los sistemas, comunicación, logística, clima, condiciones de vida. etc.

Proceso productivo/operacional.

El proceso productivo de la organización hasta su exportación y comercialización de los limones a la ciudad de Lima-Perú, es la que sigue:

Producción:

Es un sistema de una serie de elementos interrelacionados Integrada por tres procesos: entrada, proceso, salida. En este caso es un proceso repetitivo, es decir; cuando se utiliza los productos que se obtienen son estandarizados, iguales.

Compra venta:

Se requiere información a través de diferentes medios: en prensa, radio, televisión, páginas amarillas, Internet, visitas a los puntos de venta, etc. Se determinará una lista de proveedores, se realiza negociación para convertirlo en proveedor fijo y por último la forma y condiciones de pago.

Transportación:

Se utilizará camiones comprados en las fincas o directo en la planta; en cestas de plástico de 52 x 35 x 35 cm, en el fondo con una esponja de 3 a 4 cm de ancho.

Entrega

Se recibe las gavetas de fruta, verificando el estado del fruto y los recipientes, que no estén contaminadas o que puedan contaminar el interior de la planta. Se ordena por lotes para tener control del origen.

Congelamiento-Temperatura:

Las gavetas se deben localizar inmediatamente en un sitio seco y fresco, preferible aclimatado. Temperaturas de 9° C – 10° C, con una humedad relativa del 85% - 90%.

Se aprovecha el tiempo que el limón permanece en el proceso de temperatura para descartar los frutos defectuosos.

Calidad del Producto:

Se debe procurar eliminar la fruta mala o defectuosa, por ejemplo: con manchas, mohos, partiduras, picaduras, machucones o cualquier otro tipo de daño que comprometa la calidad y preservación.

Lavado:

Se debe eliminar especialmente los residuos de la cosecha, hojas, impurezas, etc. La limpieza es realizada a base de agua potable, cepillos y detergente biodegradable.

Se aplica cera con fungicida que mejora el aspecto de los limones por aumento de brillo y le da mayor vida de anaquel. Este tratamiento ayuda a combatir hongos que afectan la calidad del limón.

Diversificación:

Se lleva a cabo de forma manual por personal capacitado, esta trabaja con dos bandas; una transporta el limón de primera y la otra transporta el limón de segunda.

Embalaje:

Se produce en recipientes de polietileno envueltos con celofán I o celofán II (de poros más grandes que el anterior), en cajas de 4,5 kilogramos, este empaque es manual por personal comprometido con la inocuidad y calidad.

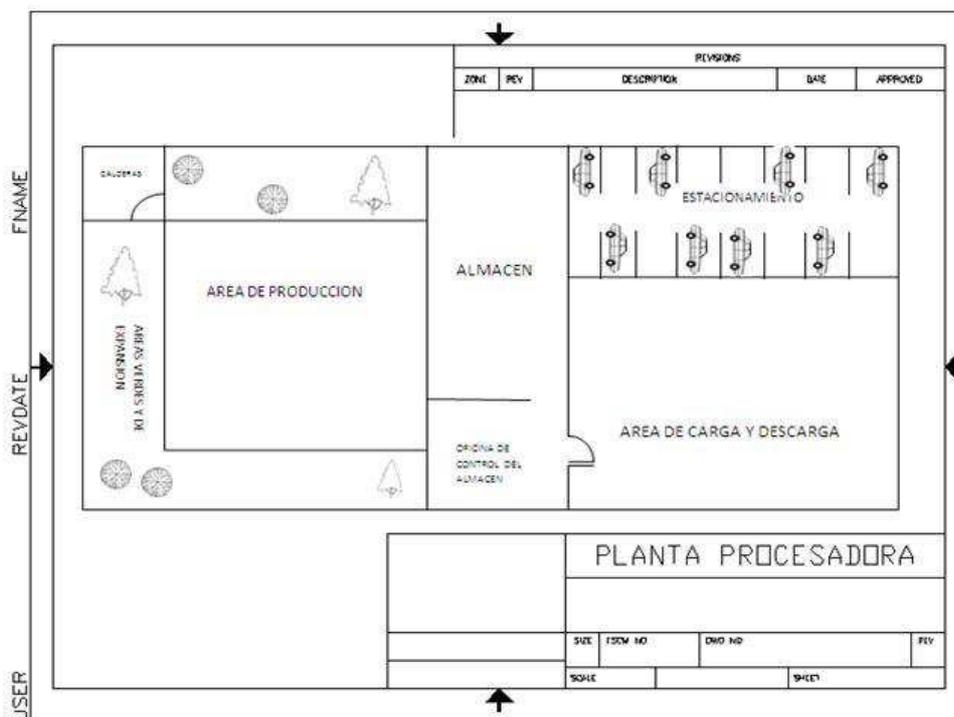
Embodegaje:

A una temperatura de por lo menos 7° C a 10° C, con una humedad relativa del 85% - 90%, por un tiempo mínimo de 8 horas, para alcanzar enfriamiento uniforme y así poder ser embarcado en los contenedores.

Procesos:

Bajo los parámetros descritos en el punto anterior, el proceso de producción y comercialización queda identificada.

Tabla 13 Proceso Productivo



Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

PLAN ORGANIZACIONAL.

Datos Generales de la Empresa.

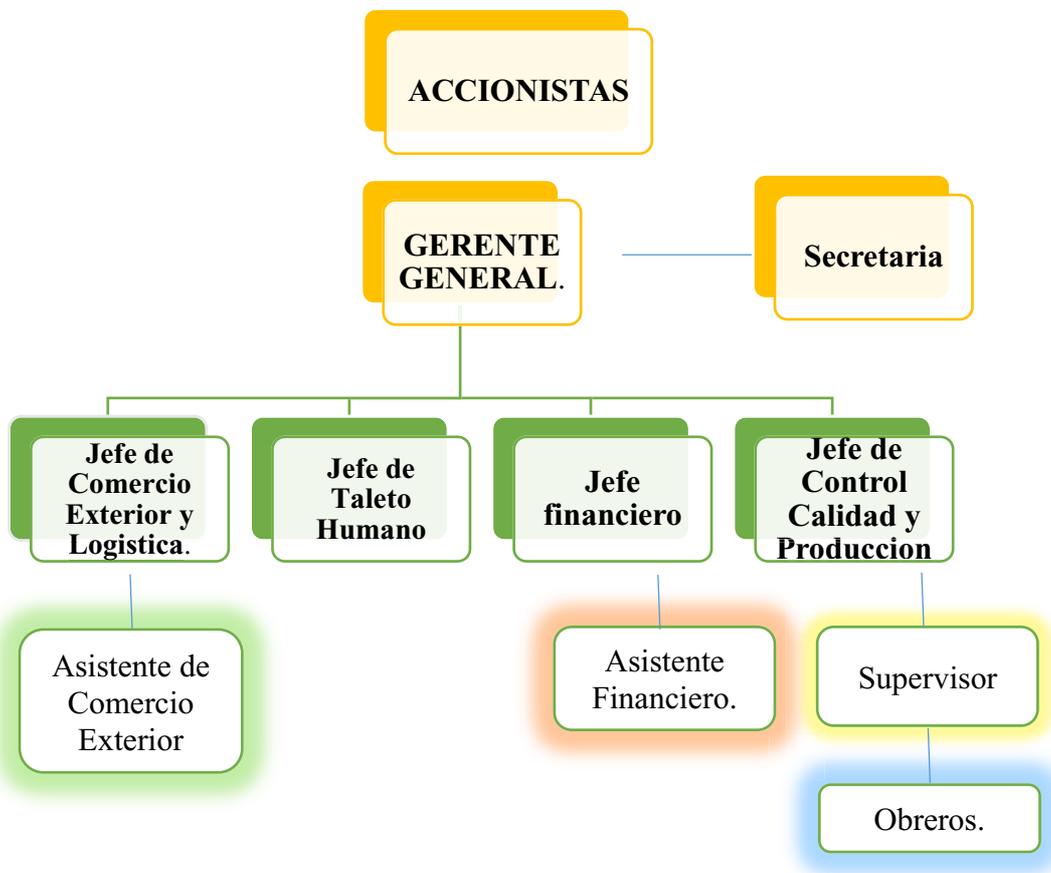
Tabla 14. Datos Generales de la empresa.

Razón social	CitrusMar Cía. Ltda.
RUC	1312319864001
Teléfono	0968405293
Ubicación	Portoviejo-Rio Chico
Correo	CitrusMar@hotmail.com
Persona de contacto	Martha Andino & María Briones

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Estructura organizacional:

El organigrama que se utilizará en la empresa, se denomina organigrama específico.



Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Distribución de funciones y responsabilidades.

Accionista

Son los inversionistas que aportan con un capital a la empresa. Tendrá más votos quien posea más acciones.

Gerente General

Es el representante legal de la empresa, dispondrá la dirección y administración de los negocios.

Tiene como funciones tales como:

- Designar puestos en los diversos departamentos de la empresa.
- Realizar evaluaciones y diagnósticos periódicos en las diversas áreas y departamentos de la institución.
- Verifica el cumplimiento de objetivos y metas.
- Mantiene la higiene laboral a lo interno.
- Buena comunicación con los proveedores y clientes externos.
- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la empresa y proponer políticas generales operacionales; la estructura orgánica y los reglamentos institucionales, a efecto de alcanzar sus fines y objetivos definidos por la junta de accionistas.
- Dirigir y controlar la formulación del presupuesto anual y su ejecución.
- Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia que le asigne el Directorio

Secretaria-Talento Humano:

Responsable del proceso de la selección de personal

- Asesora y propone al Directorio, Gerente General y otras áreas de la empresa, normas y reglamentaciones en Gestión de Recursos Humanos,

Salas Ocupacional, Relaciones laborales, sindicales y su implementación futura.

- Realiza el proceso previo al pago de los Recursos Humanos.

Área del Comercio Exterior:

Está conformada por el área del Comercio Exterior y se le asigna las siguientes funciones:

- Realizar el proceso de exportación de limones, cumpliendo con la documentación, trámites y permisos respectivos.
- Indagar y apertura de nuevos mercados.
- Asesorar a todas las áreas de la empresa en los procesos de exportación.
- Asumir responsablemente las funciones establecidas por el Gerente General de la organización.
- Coordinar toda la logística para la exportación del producto.
- Guiar, supervisar y controlar el proceso de exportación.
- Elaborar y actualizar el sistema de Kardex.
- Vigilar e Informar constantemente el movimiento y rotación de la mercadería.
- Ejecutar las demás funciones que en el ámbito de su competencia se le asigne.

Área Financiera:

Tiene como principales funciones:

- Maneja el ámbito financiero de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa.
- Se encarga de cumplir con el coste o precio de venta en cada negociación en un proceso de exportación de la piña deshidratada.
- Identifica los costes de producción, exportación y comercialización del producto.

Almacenero

Entre sus funciones están:

- Recibir bienes, materiales, suministros, verificando que correspondan a las cantidades establecidas en las órdenes de compras respectivas y facturas concedidas por el proveedor, y rechazar los productos deteriorados o que no correspondan a la compra.
- Almacenar los bienes y materiales de la empresa.
- Despachar las cantidades de bienes según las órdenes de compra.
- Mantener informado a su jefe inmediato superior de cualquier irregularidad o faltante de productos detectada.

Conserje o Auxiliar De Servicios/Varios:

Tendrá que asumir funciones, únicamente con anuencia del Administrador de la organización, tales como:

- Hacer los recorridos de inspección de los locales de la empresa, verificando su estado, operación, mantenimiento, limpieza, extracción de basura, instalaciones técnicas, áreas comunes.
- Adoptar medidas correctivas y necesarias en caso de encontrar fallas o deterioros en los equipos, suministros, etc.
- Organizar el plan de limpieza y aseo de la organización.

Requerimientos de activos para áreas administrativas.

Son los bienes y derechos adquiridos por la empresa con el fin de utilizarlos en sus operaciones y objetivos organizacionales y no para comercializarlos. Entre ellos tenemos: bienes inmuebles, maquinarias y productos varios, muebles de oficina, equipos de oficinas, equipos de computación y vehículos.

Tabla 15 Activos Fijos Requeridos

DESCRIPCION

<i>Equipos de Computación</i>	\$	5.400,00
<i>Equipos de Oficina</i>	\$	1.076,00
<i>Muebles y encerres</i>	\$	3.160,00
<i>TOTAL</i>	\$	9.636,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Requerimiento de personal para áreas administrativas.

Tabla 16 Requerimiento para areas administrativas.

Cargo	# empleados
Gerente	1
Secretario de Gerencia	1
Jefe Control Calidad y Producción	1
Jefe de Comercio Exterior	1
Asistente Comercio Exterior	1
Jefe Financiero y Compras	1
Jefe Talento Humano	1
Asistente Financiero	1
Total	8

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Marco legal relacionado a la operación de la empresa.

CitrusMar Cía. Ltda. Para operar deberá cumplir las siguientes exigencias:

- a) Ir al portal de superintendencia de compañías del Ecuador.
- b) Seleccionar la opción portal de constitución electrónica de compañías (Registrarse como usuario, reservar una denominación, constituir una compañía, y consultar los tramites de iniciados).
- c) Reserva la denominación (ir a reserva de denominación para registrar el nombre de la compañía).
- d) Datos adicionales (Registrar los datos de socios/accionistas, domicilio, actividades).

- e) Integración de capital (Ingresar los datos de la integración del capital en acciones o participaciones).
- f) Representante legal (Datos del representante legal).
- g) Documentos a adjuntar (Documentación de cada accionista debe ser adjuntada).
- h) Servicios notariales (Seleccionar una notaría de preferencia, de acuerdo a la provincia y cantón de domicilio de la compañía a constituir).
- i) Aceptación del trámite. (Leer las condiciones del proceso, seleccionar ACEPTO, y presionar el botón iniciar tramite).

Puesta en marcha.

La empresa CitrusMar Cía. Ltda., tiene que cumplir con una serie de requisitos de procedimiento para su puesta en marcha en legal y debida forma. Ha continuación especificamos los puntos a seguir y cumplir:

- Marco legal de la empresa.
- Buscar un lugar apropiado para instalar la empresa.
- Contratar el personal altamente calificado, para obtener resultados exitosos.
- Compra del activo fijo para el área administrativa y más.
- Dar inicios a la actividad laboral.

Plan de Salida.

La empresa tiene como objetivo implementar el modelo de negocio que vaya desde la idea inicial hasta la ejecución real del mismo.

La empresa tendrá como preferencia establecer la exportación de limones (cítricos) al mercado de Lima-Perú, para lo cual establecerá la operación oportuna de los diversos departamentos y áreas, a través de las siguientes estrategias:

Si la viabilidad de la empresa se lleva a ver en conflictos, la empresa ha optado por las siguientes estrategias de salida, a fin de rescatar lo que se pueda:

- Modificar el producto, dándole otro valor agregado.
- Crear alianza con los supermercados de gran competencia.
- Venta total de la empresa.

CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO.

PLAN DE INVERSIÓN

Para el plan de inversión la empresa incurrirá en los diversos activos necesarios para dar inicio a las operaciones comerciales, en torno a ello, se detalla cada uno de las cuentas necesarias.

Tabla 17 Estado de Situación Financiera.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activos Circulantes</i>		<i>Pasivo Diferido</i>	
Efectivo	\$ 30.000,00	Préstamo a Largo Plazo	\$ 113.099,04
Total	\$ 30.000,00	Total Pasivos	\$ 113.099,04
<i>Activos No Circulantes</i>		PATRIMONIO	
Vehículo	\$ 30.000,00	Capital Propio	\$ 43.982,96
Equipo de Computación	\$ 3.960,00	Total Patrimonio	\$ 43.982,96
Muebles y Enseres	\$ 2.230,00		
Equipo de Oficina	\$ 1.392,00		
Maquinarias	\$ 4.500,00		
Terrenos y edificios	\$ 85.000,00		
Total	\$ 127.082,00		
Total Activos	\$ 157.082,00	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 157.082,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Activos No Circulantes

Los activos no circulantes que se necesitaran para el proyecto están detallados en los siguientes cuadros:

Tabla 18 Muebles y Enseres.

Muebles y Enseres			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Escritorios y sillón Ejecutivo	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Escritorio y sillón Auxiliares	7	\$ 190,00	\$ 1.330,00
Archivadores 4 gavetas	6	\$ 110,00	\$ 660,00
Total		\$ 575,00	\$ 2.230,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Tabla 19 Vehículo.

VEHICULO			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
VEHICULO	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Total		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Tabla 20 Equipo de Computación.

Equipo de Computación			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Computadoras	8	\$ 450,00	\$ 3.600,00
Impresora multifuncional	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Total		\$ 630,00	\$ 3.960,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Tabla 21 Equipo de Oficina.

Equipo de Oficina			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Acondicionador de aire	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Teléfono	4	\$ 48,00	\$ 192,00
Total		\$ 648,00	\$ 1.392,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Tabla 22 Terrenos y Edificio.

<i>Terreno y Edificios</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Terreno (2000mt2)	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Edificio	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Total		\$ 85.000,00	\$ 85.000,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Tabla 23 Maquinarias.

<i>Maquinarias</i>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Máquina calibradora	1	4500,00	\$ 4.500,00
Total			\$ 4.500,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Depreciación

Las depreciaciones tienen diferentes periodos según su clasificación, van desde los 3 años como los equipos de computación hasta los 20 años como son los edificios, caben señalar que los terrenos no se deprecian, por lo contrario, sufren una apreciación. Tomando en cuenta lo anterior y dejando un valor residual en los bienes que se han adquirido, mostramos la siguiente tabla de depreciación por el periodo de 5 años.

Depreciación											
<i>Activo</i>	<i>Valor Contable</i>	<i>Valor Residual</i>	<i>Vida Contable</i>	<i>Depreciación Año 1</i>	<i>Depreciación Año 2</i>	<i>Depreciación Año 3</i>	<i>Depreciación Año 4</i>	<i>Depreciación Año 5</i>	<i>Depreciación Año 6</i>	<i>Depreciación Año 7</i>	<i>Depreciación Año 8</i>
Vehículo	\$ 30.000,00	\$ 10.000,00	5	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00			
Muebles y Enseres	\$ 2.230,00	\$ 250,00	10	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00
Equipo de Computación	\$ 3.960,00	\$ 500,00	3	\$ 1.153,33	\$ 1.153,33	\$ 1.153,33					
Equipo de Oficina	\$ 1.392,00	\$ 300,00	10	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20	\$ 109,20
Edificio	\$ 60.000,00	\$ 20.000,00	20	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Maquinarias	\$ 4.500,00	\$ 2.000,00	10	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
<i>Depreciación Anual</i>				\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 6.557,20	\$ 6.557,20	\$ 2.557,20	\$.557,20	\$ 2.557,20

Tabla 24 Depreciacion

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

<i>Depreciación Año 9</i>	<i>Depreciación Año 10</i>	<i>Depreciación Año 11</i>	<i>Depreciación Año 12</i>	<i>Depreciación Año 13</i>	<i>Depreciación Año 14</i>	<i>Depreciación Año 15</i>	<i>Años Depreciados</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en Libros</i>
							5	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00
\$ 198,00	\$ 198,00						10	\$ 1.980,00	\$ 250,00
							3	\$ 3.460,00	\$ 500,00
\$ 109,20	\$ 109,20						10	\$ 1.092,00	\$ 300,00
\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	20	\$ 40.000,00	\$ 20.000,00
\$ 250,00	\$ 250,00						10	\$ 2.500,00	\$ 2.000,00
\$ 2.557,20	\$ 2.557,20	\$ 2.000,00		<i>Valor de Desecho</i>	\$ 33.050,00				

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

PLAN DE FINANCIAMIENTO.

Este proyecto será financiado con el 28.00% con capital propio, es decir con la aportación de los accionistas, la diferencia, que es el 72.00% será financiado con un préstamo que se realizará a la Corporación Financiera Nacional (CFN a 5 años-

Tabla 25 Financiamiento del Proyecto.

<i>Financiamiento del Proyecto</i>	
<i>Porcentaje de Apalancamiento</i>	
72,00%	28,00%
<i>Préstamo</i>	<i>Capital Propio</i>
\$ 113.099,04	\$ 43.982,96

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Amortización

Como se indicó anteriormente, el valor a prestar total a la CFN es de USD

\$ 113.099,04 por el periodo de 5 años, la misma que su amortización se la presenta de la siguiente forma:

Tabla 26 Amortización.

<i>PERIODO</i>	<i>PAGO</i>	<i>AMORTIZACION</i>	<i>INTERES</i>	<i>SALDO</i>
0				\$ 113.099,04
1	\$ 29.303,60	\$ 18.785,39	\$ 10.518,21	\$ 94.313,65
2	\$ 29.303,60	\$ 20.532,43	\$ 8.771,17	\$ 73.781,23
3	\$ 29.303,60	\$ 22.441,94	\$ 6.861,65	\$ 51.339,29
4	\$ 29.303,60	\$ 24.529,04	\$ 4.774,55	\$ 26.810,24
5	\$ 29.303,60	\$ 26.810,24	\$ 2.493,35	\$ 0,00

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Se calcula un Pago mensual de 2.441,97, que sale del pago anual dividido para los 12 meses.

Costos y egresos:

Los costos generados en la producción de este producto son varios, los que serán detallados a continuación:

Cargo	Mano de Obra Directa				Aporte al I.E.S.S 11,15%	IECE Y SECAP 1,00%	Vacaciones	# de Emple	Salario Anual	Salario Liquidado Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva						
Gerente	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 374,00		\$ 72,48	\$ 6,50	\$ 325,00	1	\$ 13.671,70	\$ 7.800,00
Secretario de Gerencia	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 374,00		\$ 46,83	\$ 4,20	\$ 210,00	1	\$ 8.966,36	\$ 5.040,00
Jefe ControlCalidad Producción	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 374,00		\$ 46,83	\$ 4,20	\$ 210,00	1	\$ 8.966,36	\$ 5.040,00
Jefe de Comercio Exterior	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 374,00		\$ 55,75	\$ 5,00	\$ 250,00	1	\$ 10.603,00	\$ 6.000,00
Asistente Comercio Exterior	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 374,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	1	\$ 8.557,20	\$ 4.800,00
Jefe Financiero y Compras	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 374,00		\$ 55,75	\$ 5,00	\$ 250,00	1	\$ 10.603,00	\$ 6.000,00
Jefe Talento Humano	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 374,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 9.580,10	\$ 5.400,00
Asistente Financiero	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 354,00		\$ 44,60	\$ 4,00	\$ 200,00	1	\$ 8.537,20	\$ 4.800,00
<i>Total</i>	\$ 3.740,00	\$ 3.340,00	2618,00	\$ 0,00	\$ 372,41	\$ 33,40	\$ 1.670,00	\$ 8,00	\$ 70.947,72	\$ 40.080,00

27 Mano de Obra directa.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Cargo	Mano de Obra Indirecta				Aporte al I.E.S.S 11,15%	IECE Y SECAP 1,00%	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual	Salario Liquidado Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva						
Obreros	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 374,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	5	\$ 47.900,50	\$ 27.000,00
Supervisor	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 374,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 9.580,10	\$ 5.400,00
<i>Total</i>	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 748,00	\$ 0,00	\$ 100,35	\$ 9,00	\$ 450,00	6	\$ 57.480,60	\$ 32.400,00

28 Mano de Obra Indirecta

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Gastos Básicos		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Telefonía	\$ 40,00	\$ 480,00
Internet	\$ 80,00	\$ 960,00
Agua Potable	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Electricidad	\$ 480,00	\$ 5.760,00
Total	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00

29 Gastos Basicos.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Suministros de Oficina				
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Resmas de Hojas Tamaño A4	3	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Cartucho negro	2	\$ 15,00	\$ 30,00	\$ 360,00
Cartucho de color	2	\$ 22,00	\$ 44,00	\$ 528,00
Cajas de Grapa	3	\$ 1,20	\$ 3,60	\$ 43,20
Saca Grapa	4	\$ 1,35	\$ 5,40	\$ 64,80
Total		\$ 51,55	\$ 89,00	\$ 1.068,00

30 Suministro de Oficina.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Gastos Varios		
Detalle	Valor mensual	Valor Anual
Gastos Varios	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Mantenimiento de maquinarias	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Mantenimiento de Vehículo	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Total	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00

31 Gastos Varios.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Gasto de Transporte Interno		
Detalle	Valor Unitario	Valor Anual
Flete interno	\$ 900,00	\$ 10.800,00
THC	\$ 140,00	\$ 1.680,00
Certificado de Origen	\$ 25,00	\$ 300,00
Costos locales	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Porteo CONTECON	\$ 88,09	\$ 1.057,08
Certificado Sanitario	\$ 35,00	\$ 420,00
Antinarcoticos		\$ 0,00
Verificadora		\$ 0,00
Agente de Aduanas		\$ 0,00
Envio DHL	\$ 6,49	\$ 77,88
TOTAL		\$ 15.894,96

32 Gasto Transporte Interno.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Costos Variables		
Detalle		
Precio de caja	0,65	8.424,00
Mano de obra Directa		57.480,60
TOTAL		65.904,60

33 Costo Variable.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

En resumen, los costos fijos del proyecto son:

Costos Fijos		
Detalle		Total Anual
sueldo y salarios		\$ 70.947,72
Gastos Básicos		\$ 13.200,00
Suministros de Oficina		\$ 1.068,00
Depreciación		\$ 7.710,53
Gasto de Transporte Interno		\$ 15.894,96
Gastos Varios		\$ 15.000,00
Total		\$ 123.821,21

34 Costos Fijos.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

5.5. INGRESOS Y COSTO DE VENTA

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Frecuencia de Compra Mensual	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
Cantidad Demanda	1080											
PRECIO*	19,00											
INGRESO MENSUAL	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00	20.520,00
INGRESO ANUAL	246.240,00											

35 Ingreso y Costo de Venta

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Los ingresos proyectados se basan en las ventas que se tienen en lapso de un año, tomando en cuenta que el precio de la caja, que contiene 18 kg y costo de producción por caja es de USD 19,00 y se proyecta enviar 1080 cajas mensuales y 12960 cajas en el primer año.

El costo de ventas es el valor de las ventas valoradas a su precio de costo; ese costo es el valor de la compra más los gastos que intervienen en el proceso de producción hasta obtener el producto ya listos para la venta.

COSTO PROMEDIO	5,09												Costo Anual
%COMPRA MENSUAL	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	5.492,05	65.904,60

Elaboración:

Autoras

del

modelo

de

Negocio

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias está proyectado en un periodo de 5 años los cuales nos demuestra la utilidad que tendrá el negocio, tomando en cuenta que tiene un incremento en sus ventas del 3% anualmente, manteniendo los operativos.

<i>Estado de Resultado Integral</i>					
<i>Detalle</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ingresos	\$ 246.240,00	\$ 253.627,20	\$ 261.014,40	\$ 268.401,60	\$ 275.788,80
costos de venta	\$ 65.904,60	\$ 67.881,74	\$ 69.858,88	\$ 71.836,01	\$ 73.813,15
Margen bruto	\$ 180.335,40	\$ 185.745,46	\$ 191.155,52	\$ 196.565,59	\$ 201.975,65
Gastos Operativos					
Gastos Administrativos	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72
Depreciación	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 6.557,20	\$ 6.557,20
Gastos de Oficinas	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00
Gastos Basicos	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
Gastos de Transporte Interno	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96
Gastos Varios	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Total Gastos Operativos	\$ 23.821,21	\$ 23.821,21	\$ 23.821,21	\$ 22.667,88	\$ 22.667,88
Utilidad Operacional	\$ 56.514,19	\$ 61.924,25	\$ 67.334,31	\$ 73.897,71	\$ 79.307,77
Gastos Financieros					
Intereses sobre prestamos	\$ 10.518,21	\$ 8.771,17	\$ 6.861,65	\$ 4.774,55	\$ 2.493,35
Utilidad antes de Partci.. e Impto.	\$ 45.995,98	\$ 53.153,08	\$ 60.472,66	\$ 69.123,15	\$ 76.814,42
15% Participación de Trabajadores	\$ 6.899,40	\$ 7.972,96	\$ 9.070,90	\$ 10.368,47	\$ 11.522,16
Utilidad antes de Impuesto	\$ 39.096,58	\$ 45.180,12	\$ 51.401,76	\$ 58.754,68	\$ 65.292,25
Impuesto a la Renta	\$ 8.601,25	\$ 9.939,63	\$ 11.308,39	\$ 12.926,03	\$ 14.364,30
Utilidad Neta	\$ 30.495,33	\$ 35.240,49	\$ 40.093,37	\$ 45.828,65	\$ 50.927,96

36 Estado de Resultado Integral.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

5.7. FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO

<i>Flujo de Caja del Inversionista</i>						
<i>Detalle</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ingresos		\$ 46.240,00	\$ 253.627,20	\$ 261.014,40	\$ 268.401,60	\$ 275.788,80
Costos de Ventas		\$ 65.904,60	\$ 67.881,74	\$ 69.858,88	\$ 71.836,01	\$ 73.813,15
Margen bruto		\$ 80.335,40	\$ 185.745,46	\$ 191.155,52	\$ 196.565,59	\$ 201.975,65
Gastos Operativos						
Gastos Administrativos		\$ 70.947,72	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72	\$ 70.947,72
Depreciación		\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53
Gastos de Oficinas		\$ 1.068,00	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00	\$ 1.068,00
Gastos Basicos		\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
Gasto de transporte interno		\$ 15.894,96	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96	\$ 15.894,96
Gastos Varios		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Total Gastos Operativos		\$ 123.821,21	\$ 123.821,21	\$ 123.821,21	\$ 123.821,21	\$ 123.821,21
Utilidad Operacional		\$ 56.514,19	\$ 61.924,25	\$ 67.334,31	\$ 72.744,37	\$ 78.154,43
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamos		\$ 10.518,21	\$ 8.771,17	\$ 6.861,65	\$ 4.774,55	\$ 2.493,35
Utilidad antes de Partcip. e Impto.		\$ 45.995,98	\$ 53.153,08	\$ 60.472,66	\$ 67.969,82	\$ 75.661,08
15% Participación de Trabajadores		\$ 6.899,40	\$ 7.972,96	\$ 9.070,90	\$ 10.195,47	\$ 11.349,16
Utilidad antes Impto. a la Renta		\$ 39.096,58	\$ 45.180,12	\$ 51.401,76	\$ 57.774,35	\$ 64.311,92
Impuesto a la Renta		\$ 8.601,25	\$ 9.939,63	\$ 11.308,39	\$ 12.710,36	\$ 14.148,62
Utilidad Neta		\$ 30.495,33	\$ 35.240,49	\$ 40.093,37	\$ 45.063,99	\$ 50.163,30
Depreciación y amortización Intag.		\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53	\$ 7.710,53
Amortización de la deuda		\$ 18.785,39	\$ 20.532,43	\$ 22.441,94	\$ 24.529,04	\$ 26.810,24
Flujo del inversionista		\$ 19.420,48	\$ 22.418,60	\$ 25.361,96	\$ 28.245,48	\$ 31.063,59
(-) Inversión Inicial	\$ (157.082,00)					
(-) Efectivo	\$ (30.000,00)					
(+) Préstamo	\$ 113.099,04					
Valor de Desecho						\$ 27.407,36
Flujo Total	\$ (73.982,96)	\$ 19.420,48	\$ 22.418,60	\$ 25.361,96	\$ 28.245,48	\$ 58.470,95
TMAR	13,56%					
TIR	24,79%					
VAN	\$ 25.766,40					

37 Flujo de caja del inversionista.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno)

La TMAR o también conocido como el Costo Ponderado de Capital (CPC) han sido calculados por el porcentaje que el accionista y el banco desean recuperar por la inversión que cada uno de ellos hizo, se ponderan estos y nos da como resultado el TMAR.

<u>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</u>	<u>MONTO TOTAL</u>	<u>VALOR ESPERADO</u>	<u>COSTO (%)</u>	<u>Factor de Ponderacion</u>	<u>Ponderacion (%)</u>	
Accionistas	43.982,96	10.555,91	24,00%	0,2800	6,72%	
Prestamo bancario	113.099,04	10.744,41	9,50%	0,7200	6,84%	
TOTAL	157.082,00	21.300,32		1,00	13,56%	CPC = TMAR
					21.300,32	

38 TMAR.

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Cálculo Valor Actual Neto:

Es uno de los indicadores más importantes y decisivos en el análisis de nuestro proyecto, siendo la diferencia entre los ingresos y gastos, que se tiene a lo largo de su vida útil.

$$M = VA (1 + i)n$$

$$VAN = \frac{M}{(1 - i)n}$$

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno:

La tasa interna de retorno es aquella tasa de interés que iguala el valor actualizado del flujo de beneficios con el flujo de costos y ésta a su vez será la tasa de rendimiento que

mantendrá el proyecto en su vida útil. El proyecto será rentable y consecuentemente rentable si la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de oportunidad de capital.

Este indicador con el anterior son los más importantes a la hora de invertir, solo obtiene mediante interpolación de dos tasas extremas la mayor y la menor, y los valores actualizados de estas tasas.

Flujo Total	\$73.982,96)	\$ 19.420,48	\$22.418,60	\$25.361,96	\$28.245,48	\$58.470,95
TMAR	13,56%					
TIR	24,79%					
VAN	\$ 25.766,40					

Pay Back

El Pay Back es calculado para conocer en qué tiempo nuestra inversión inicial o capital será recuperada, en este caso nuestro Pay Back es en el cuarto año.

<i>PayBack</i>							
		<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo Efectivo	de	(187.082,00)	45.179,44	48.766,31	72.836,5	76.423,41	113.060,28
Flujo Efectivo Descontado	de	(187.082,00)	39.784,64	2.943,21	64.139,26	67.297,83	99.559,95
<i>Flujo Efectivo Dscrado. Acumulado</i>	<i>de</i>	(187.082,00)	(147.297,36)	104.354,15)	(40.214,89)	27.082,93	126.642,89

39 Pay Back

Elaboración: Autoras del modelo de Negocio.

Punto de Equilibrio

<i>Punto de Equilibrio Cantidad</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	123.821,21
Costo Variable	5,09
Ventas	19,00
<i>P.E.Q</i>	8898,55

<i>Punto de Equilibrio \$</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	123.821,21
Costo Variable	5,09
Ventas	19,00
<i>P.E</i>	169.072,38

CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación de la propuesta del “Modelo de Negocio para la Exportación de Limones (cítricos) al Mercado de Lima-Perú”, y al ponerlo en práctica este proyecto se pretende incursionar en el mercado internacional, buscando satisfacer la necesidad de consumo del mercado peruano, con limones de alta calidad, seguido de un incremento de las oportunidades a mediano y a largo plazo que pueden ofrecer este destino, con el aprendizaje de nuevas técnicas y conocimientos en todo el ciclo de vida del producto, por lo tanto observamos, que existen condiciones para considerar la factibilidad del modelo, permitiéndonos presentar las siguientes conclusiones:

Que el Modelo de Negocios propuesto para la exportación de Limones (cítrico) al mercado meta, la ciudad de Lima-Perú es viable financieramente, lo que nos permite generar una utilidad razonable al emprendimiento.

Que Ecuador y la provincia de Manabí tienen la capacidad durante todo el año de proveer los limones o cítricos para el proceso de exportación de los mismos, ya ora por la estación invernal, ora por la época de riegos.

La empresa cuenta con todas las condiciones técnicas y humanas favorables para el proceso de exportación de limones.

El mercado meta, crece a un porcentaje del 12 al 15% anual, y no solo en el consumo interno, si no en la generación del valor agregado para exportar a otros países que tienen relaciones comerciales, como por ejemplo, los asiáticos.

El clima y el medio ambiente del país, ayudan en la siembra y producción de limones para la exportación en mayores volúmenes conforme a las exigencias del mercado exterior y la calidad del producto.

RECOMENDACIONES

Que la empresa CitrusMar Cía. Ltda., aproveche al máximo los residuos de los limones, como abono orgánico.

Que la empresa mejore la cadena de comercialización y la logística interna y externa para exportar el producto en el menor tiempo posible y con condiciones más favorables.

Se recomienda que la empresa exporte el producto no solo al granel, si no con varias facetas a fin de crear valor agregado y generar más utilidad.

Que la empresa aproveche la siembra del producto durante todo el año, a fin de exportarlo y comercializarlo durante el período de tiempo indicado.

Que la empresa contrate un experto en apertura de mercados y posicionamiento estratégico de productos a nivel global, para expandir la producción, exportación y comercialización del mismo, con otras condiciones más favorables, sostenibles y sustentables.

Que la empresa mantenga los índices de calidad en la producción del producto, ahorre tiempo y coste al mismo en el proceso de exportación.

Que la empresa genere toma de decisiones en relación al producto que exporta con efectos o análisis financieros.

BIBLIOGRAFÍA

AGROCALIDAD. (s.f.). Obtenido de Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario: <http://www.agrocalidad.gob.ec/>

Barreno, L. (2007). *Manual Formación y Evaluación de Proyectos*. Quito.

CORPEI. (Diciembre de 2009). Obtenido de Ecuador Exporta:
<http://www.pucesi.edu.ec/pdf/limon.pdf>

Flores, R. (2008). *La Agricultura y el Desarrollo económico en el Ecuador*. Ecuador.

FMI. (s.f.). Obtenido de Fondo Monetario Internacional:
<http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

INEI. (2016). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:
<https://www.inei.gob.pe>

Longenecker, J., & Moore, C. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas*.

MEF. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:
<https://www.mef.gob.pe/es/>

Menenses, E. (s.f.). *Preparación y Evaluación de Proyectos*.

MINCETUR. (s.f.). Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:
<https://www.mincetur.gob.pe>

PENX. (s.f.). Obtenido de Plan Estratégico Nacional Exportador:

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

PROECUADOR. (2016). Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/boletines-de-proecuador/boletines-de-comercio-exterior/>

Philip, K. (2001). *Dirección de Marketing*. México.

Porter, M. (2007). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.

Torres, C. (s.f.). *Metodología de Investigación*. 2010: Pearson.

ANEXOS.





