



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Proyecto previo a la Obtención del Título de Licenciado de
Negocios Internacionales**

Autores: Iván Bermeo, Karen Ramírez y Daniel Bernal

Tutor: Ing. Cristina Plúa.

**Diseño de plan de negocio para la creación de una Agencia de
carga – *Freight forward* de embarques marítimos hacia la costa
este de EE. UU, especializado en gestión de cargas frescas
(banano) abandonadas en destino.**

Certificación de Autoría

Nosotros, Daniel Bernal, Iván Bermeo y Karen Ramírez, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad intelectual, reglamento y leyes.

Daniel Bernal

C.I: 0920201621

Iván Bermeo

C.I: 0923939292

Karen Ramírez

C.I: 0925809295

Aprobación del Tutor

Yo, Cristina Plúa certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo responsable exclusivo tanto de su seguridad y autenticidad, como de su contenido

Ing. Cristina Plúa.

Director del Proyecto

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, hogares y a la institución educativa UIDE durante este viaje de conocimiento, buscando la excelencia académica durante el desarrollo de este proyecto, lo cual nos ha enseñado a reconocer nuestros principios, valores, destacando la capacidad organizativa como equipo, perseverancia y empeño para dedicación de quienes desean conquistar sus sueños mediante pasos humildes en el aprendizaje, pero gigantescos para la sociedad.

Iván Bermeo

Daniel Bernal

Karen Ramírez

Agradecimiento

Agradecemos a Dios y a nuestras familias por todo su esfuerzo constantes para poder llegar a este paso de un proceso de desarrollo constante, como también a nuestros profesores quienes fueron nuestros mentores para poder descubrir y aprender juntos durante estos periodos académicos, comprendiendo la experiencia con la ciencia, buscando la objetividad en cada paso durante el desarrollo de este proyecto.

Iván Bermeo

Daniel Bernal

Karen Ramírez

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Tabla de contenidos	vii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Anexo	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo 1.....	14
Introducción	14
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Formulación y sistematización del problema.....	18
1.2.1. Formulación del problema	19
1.2.2. Sistematización del problema	20
1.3. Objetivos de la investigación	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos	22
1.4. Justificación y delimitación de la investigación.....	23
1.4.1. Justificación teórica.....	23
1.4.2. Justificación metodológica.....	25
1.4.3. Justificación práctica.....	26
1.5. Delimitación.....	28
1.5.1. Delimitación temporal.....	28
1.5.2. Delimitación geográfica.....	29
1.5.3. Delimitación del contenido	31
Capítulo 2.....	33
2.1. Antecedentes de la investigación	33
2.2. Marco teórico	35
2.2.1. Definición y funciones de un Freight Forwarder	35
2.2.2. Importancia de los embarques marítimos y el comercio entre EE. UU. y Ecuador	37

2.2.3.	Funciones, responsabilidades y desafíos en la gestión logística y transporte	39
2.3.	Marco contextual.....	40
2.3.1.	Historia y evolución del transporte marítimo y la figura del Freight Forwarder.	40
2.3.2.	Relevancia del banano en las exportaciones de Ecuador hacia EE. UU..	42
2.3.3.	Problemáticas generales asociadas a cargas frescas abandonadas.....	43
2.3.4.	Impacto económico, social y ambiental de las cargas abandonadas.....	45
2.3.5.	Necesidades y desafíos identificados en la gestión actual de las cargas abandonadas	47
2.4.	Marco Legal	48
2.4.1.	Legislaciones vigentes y requerimientos para operar como Freight Forwarder en EE. UU. y Ecuador.....	48
2.4.2.	Derechos y responsabilidades del Freight Forwarder en el manejo de cargas abandonadas.....	50
Capítulo 3.....		52
3. Metodología de la investigación		52
3.1.	Diseño de la investigación.....	52
3.1.1.	Tipo de investigación.....	53
3.1.2.	Enfoque de investigación.....	54
3.1.3.	Método de investigación	55
3.2.	Población.....	55
3.3.	Instrumentos de recopilación de información	56
3.4.	Métodos de procesamiento de información	57
3.5.	Resultados del estudio.....	57
3.5.1.	Perfiles de los entrevistados.....	57
3.5.2.	Resultados de la entrevistas	57
Capítulo 4: Desarrollo de la propuesta.....		102
4.1.	Objetivo de la propuesta.....	102
4.2.	Descripción de los Bienes y/o Servicios	102
4.3.	Naturaleza del negocio	103
4.3.1.	Tipo de Empresa y Estructura Legal.....	104
4.3.2.	Buyer persona.....	104
4.3.3.	Propuesta de valor.....	107

4.3.4.	Modelo de Negocio y Mercado Meta.....	107
4.3.5.	Cadena de Valor y Logística	108
4.3.6.	Finanzas y Rentabilidad	108
4.3.7.	Desafíos y Riesgos	109
4.3.8.	Sostenibilidad y Responsabilidad Social	109
4.4.	Cadena de valor	110
4.5.	Misión, Visión, Valores y objetivos Smart	112
4.6.	Estructura organizacional.....	115
4.7.	Diagnóstico.....	116
4.7.1.	Análisis del macro entorno (Pestel)	116
4.7.2.	Análisis del micro entorno (Porter).....	118
4.8.	Análisis Operativo, funcional y financiero	120
	Conclusiones	127
	Recomendaciones	128
	Referencias bibliográficas.....	130
	Anexos	135
	Anexo A – Formato de entrevistas.....	135

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo canvas	108
Figura 2. Cadena de valor	110
Figura 3. Organigrama	116

Índice de Anexo

Anexo A – Entrevista a expertos

Resumen

El proyecto de investigación para la obtención del título de Licenciado de Negocios Internacionales se centra en el diseño de un plan de negocio para la creación de un "Freight Forward" especializado en embarques marítimos hacia la costa este de Estados Unidos. Este proyecto tiene un enfoque particular en la gestión de cargas frescas abandonadas, específicamente de banano. Propone operar como agente de carga en Ecuador y Estados Unidos, con oficinas en Newark, New Jersey, y Guayaquil, Ecuador.

Su objetivo general es diseñar un negocio viable y rentable, que aborde la problemática de las cargas frescas abandonadas y optimice la eficiencia operativa. Los objetivos específicos del proyecto incluyen evaluar la problemática de las cargas frescas abandonadas, investigar el marco legal necesario para operar en ambos países, establecer la misión, visión, valores y estructura organizacional del Freight Forward, y realizar un análisis financiero detallado para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Este enfoque integral asegura una comprensión profunda de todos los aspectos relevantes para la creación exitosa de la empresa. Las conclusiones del proyecto reflejan el cumplimiento de sus objetivos. Se ha diseñado un plan de negocio que abarca aspectos operativos, financieros y legales, preparando el terreno para la apertura de oficinas en Newark y Guayaquil. El estudio detallado de la gestión de cargas frescas abandonadas, en particular el banano, subraya la necesidad de una solución especializada, resaltando la relevancia social y los desafíos profesionales que justifican la creación de un Freight Forward especializado. En síntesis, la investigación demuestra que la creación de un Freight forward especializado en la gestión de cargas frescas abandonadas, con operaciones en EE. UU. y Ecuador, es no solo viable sino también potencialmente muy rentable y socialmente beneficiosa. Este proyecto sienta las bases para una operación eficiente que no solo aborda un problema logístico significativo, sino que también ofrece una solución innovadora y sostenible en el campo del transporte marítimo internacional y la logística de productos frescos.

Palabras clave: Diseño, Plan de negocio, Freight Forward, Embarques marítimos, banano.

Abstract

The research project to obtain the title of Bachelor of International Business focuses on the design of a business plan for the creation of a "Freight Forwarder" specialized in maritime shipments to the east coast of the United States. This project has a particular focus on the management of abandoned fresh loads, specifically bananas. It proposes to operate as a freight agent in Ecuador and the United States, with offices in Newark, New Jersey, and Guayaquil, Ecuador.

Its general objective is to design a viable and profitable business that addresses the problem of abandoned fresh loads and optimizes operational efficiency. The specific objectives of the project include evaluating the problem of abandoned fresh cargoes, investigating the legal framework necessary to operate in both countries, establishing the mission, vision, values, and organizational structure of the Freight Forwarder, and conducting a detailed financial analysis to determine profitability and feasibility of the project. This comprehensive approach ensures a deep understanding of all aspects relevant to the successful creation of the company. The conclusions of the project reflect the fulfillment of its objectives. A business plan has been designed that covers operational, financial, and legal aspects, preparing the ground for the opening of offices in Newark and Guayaquil. The detailed study of the management of abandoned fresh cargoes, in particular bananas, underlines the need for a specialized solution, highlighting the social relevance and professional challenges that justify the creation of a specialized Freight Forwarder. In summary, the research demonstrates that the creation of a Freight Forwarder specialized in the management of fresh abandoned cargo, with operations in the US and Ecuador, is not only viable but also potentially very profitable and socially beneficial. This project lays the foundation for an efficient operation that not only addresses a significant logistics problem but also offers an innovative and sustainable solution in the field of international shipping and fresh produce logistics.

Keywords: Design, Business plan, Freight Forward, Maritime shipments, bananas.

Capítulo 1

Introducción

La exportación de productos frescos es una de las arterias principales del comercio internacional, y el banano en particular, juega un papel crucial en este escenario. Ecuador, siendo responsable del 25% de las exportaciones mundiales de banano, se encuentra frente a un desafío emergente: el abandono de cargas frescas al llegar a su destino, especialmente en la costa este de EE. UU. Estos abandonos, que ascienden a alrededor de 10.000 toneladas anuales entre la costa oeste y este de varios países exportadores, representan no solo pérdidas económicas significativas, sino también impactos ambientales y desperdicio de recursos.

Un *Freight forward*, también conocido como agente de carga internacional, es una entidad o individuo especializado en organizar el almacenamiento y transporte de mercancías en nombre de sus clientes. Tienen la responsabilidad de garantizar que las mercancías lleguen al punto designado en el tiempo acordado y en buenas condiciones. Esencialmente, actúan como intermediarios entre las empresas que necesitan enviar productos y los proveedores de servicios de transporte, y son expertos en gestionar y coordinar la cadena logística de importación y exportación. Un aspecto esencial de su labor es tener un conocimiento profundo de las regulaciones, las tarifas de transporte y las necesidades de envío específicas para cada tipo de carga y destino. A menudo, también se encarga de la gestión aduanera, asegurando que las mercancías cumplan con todos los requisitos y regulaciones del país de destino.

A pesar de la existencia de agentes de carga, hay una carencia de entidades que se centren específicamente en la gestión de cargas frescas abandonadas. Esta brecha en el mercado resalta la importancia y la necesidad de un *Freight forward* especializado sobre este tipo de productos perecibles o frescos, estratégicamente ubicado tanto en Newark, New

Jersey como en Guayaquil, Ecuador, para abordar esta problemática. Dicha organización tendría como función principal no solo manejar la logística tradicional de embarques marítimos, sino también especializarse en la recuperación y gestión eficiente de estas cargas abandonadas.

El epicentro de este problema, que es el abandono de cargas frescas, sugiere un conjunto de preguntas investigativas a ser abordadas. ¿Cuáles son las causas subyacentes de este abandono? ¿Qué impacto económico y ambiental tiene esto en el comercio internacional y en los exportadores? ¿Cómo pueden intervenir las organizaciones especializadas para gestionar eficientemente estas cargas y mitigar las pérdidas asociadas? Además, se hace necesario investigar y establecer el marco legal y logístico para operar un Freight forward en ambas naciones, y diseñar una estructura organizacional y estrategia que garantice la rentabilidad del negocio.

Bajo esa mirada este proyecto se centra en diseñar un plan de negocio para la creación de dicha agencia de carga internacional, con objetivos claros como evaluar la problemática del abandono, investigar el marco legal requerido, construir un respaldo teórico basado en tendencias actuales y también se busca garantizar eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad. Además, se realizará un análisis financiero para determinar la viabilidad de esta propuesta. El planteamiento de este problema es el resultado de una formulación y sistematización cuidadosa del mismo, identificando la magnitud del abandono de cargas frescas en la cadena de suministro internacional y desentrañando sus causas, consecuencias y desafíos asociados. Al responder a las preguntas investigativas, se proporciona una estructura para abordar los objetivos específicos del proyecto, desde la evaluación de la problemática hasta el diseño de estrategias operativas y financieras.

En síntesis, frente a un desafío emergente en el ámbito del comercio internacional, este proyecto propone una solución innovadora: la creación de un agente internacional

especializado en la gestión de cargas frescas abandonadas, con presencia en puntos estratégicos. Con una investigación profunda, un diseño de plan de negocio bien estructurado y una propuesta sólida, este proyecto ofrece una solución tangible a un problema que ha estado afectando a la industria del transporte marítimo y a los exportadores de banano en particular.

1.1. Planteamiento del problema

El comercio internacional representa una de las principales arterias económicas para la conectividad y crecimiento de las naciones. Dentro de este vasto ecosistema, la exportación de productos frescos, en especial el banano, desempeña un papel crucial, al ser una fuente primordial de ingresos para países productores como Ecuador. Según datos de la *Food and Agriculture Organization* (FAO), Ecuador es responsable del 25% de las exportaciones mundiales de banano, con un valor estimado de 3.000 millones de dólares al año (Enríquez-Reyes, 2021).

Sin embargo, un obstáculo que ha empezado a emerger en la cadena de suministro es el abandono de cargas frescas al llegar a su destino. Investigaciones de la *International Maritime Organization* (IMO) revelan que, solo en la costa este de EE. UU., se abandonan anualmente cerca de 10.000 toneladas de productos frescos, representando pérdidas directas de aproximadamente 20 millones de dólares. Esta cifra no solo refleja pérdidas económicas, sino también un desperdicio de recursos y un impacto ambiental negativo, ya que la mayoría de estos productos terminan en vertederos (Delfin, 2022).

La complejidad del problema radica no solo en el abandono de estas cargas, sino también en la falta de entidades especializadas en su gestión. Aunque existen agentes de carga internacional o *Freight Forwarder*, pocos se centran en la problemática específica de las cargas abandonadas de productos perecederos. Las razones para el abandono varían, desde discrepancias en la documentación hasta retrasos logísticos, pero todas culminan en pérdidas significativas para los exportadores.

Con el epicentro del problema en la costa este de EE. UU. y teniendo en cuenta la relevancia de Ecuador como exportador, surge la necesidad inminente de establecer un *Freight Forwarder* especializado, con oficinas estratégicamente ubicadas en Newark, New

Jersey y Guayaquil, Ecuador. Esta entidad no solo abordaría la logística tradicional de embarques marítimos, sino que se especializaría en la recuperación y gestión eficiente de cargas frescas abandonadas, minimizando pérdidas y maximizando la rentabilidad, para la colocación de inventarios y la agilidad operativa.

1.2. Formulación y sistematización del problema

La formulación y sistematización del problema de investigación es un paso crucial en cualquier proyecto de investigación. Representa el proceso mediante el cual se identifica, delimita y estructura una situación problemática, con el fin de abordarla de manera coherente y estructurada, garantizando su pertinencia y viabilidad investigativa (Bellido et al., 2021).

Para el diseño del proyecto esta etapa adquiere una significación especial. En primer lugar, es fundamental identificar y comprender la magnitud y complejidad de las cargas frescas abandonadas, específicamente de banano, en la cadena de suministro internacional. La sistematización de este problema implica no solo reconocer su existencia, sino también desentrañar sus causas, consecuencias y desafíos asociados.

Según (Hernández Sampieri, 2016) la formulación del problema permite al investigador "traducir" la situación problemática a una serie de preguntas investigativas que guiarán el estudio. Por lo tanto, en este caso, las cuestiones pueden girar en torno a: ¿Por qué se abandonan las cargas frescas en la costa este de EE. UU.? ¿Qué desafíos logísticos y legales se enfrentan en la gestión de estas cargas? ¿Cuál es el impacto económico y ambiental de este abandono?

Al responder a estas preguntas, se proporciona un marco para abordar los objetivos específicos del proyecto, que, en este caso, van desde la evaluación de la problemática hasta el diseño de estrategias operativas y financieras para un *Freight Forwarder* especializado.

La sistematización, por otro lado, implica organizar de manera lógica y coherente toda la información relevante para el estudio. Esto ayuda a identificar las relaciones causales y consecuenciales entre los diferentes elementos del problema y a establecer prioridades en el proceso investigativo (Sapti, 2019). En el contexto de este proyecto, la sistematización podría involucrar la identificación de patrones de abandono de carga, la determinación de barreras legales y logísticas, y la definición de estrategias óptimas para la gestión y recuperación de cargas.

1.2.1. Formulación del problema

Dentro del ámbito de los embarques marítimos internacionales, especialmente en rutas que conectan América del Sur (LATAM) con la costa este de Estados Unidos (USEC), se ha identificado una problemática recurrente: el abandono de cargas frescas, específicamente el banano. Estas cargas, que representan inversiones significativas y expectativas de retorno financiero para los exportadores, terminan siendo abandonadas por diversas razones, generando no sólo pérdidas económicas, sino también problemas logísticos y medioambientales debido a la descomposición de la carga.

Esta situación plantea preguntas cruciales que necesitan ser abordadas:

- ¿Cuáles son las causas subyacentes que llevan al abandono de cargas frescas, particularmente el banano, en los puertos de la costa este de EE. UU.(USEC)?
- ¿Qué impacto económico, logístico y medioambiental tiene este abandono para las partes involucradas, incluyendo exportadores, importadores, y operadores portuarios?
- ¿Cómo pueden intervenir las organizaciones especializadas, como un agente de carga o *Freight Forward*, para gestionar eficientemente estas cargas abandonadas y mitigar las pérdidas asociadas?

- ¿Qué requisitos legales y logísticos se requieren para establecer un agente de carga o *Freight Forward* especializado en la gestión de cargas abandonadas entre Ecuador y Estados Unidos, y ¿qué desafíos se pueden esperar en el proceso?
- ¿Qué estructura organizacional, estrategia y modelo financiero serían óptimos para garantizar la rentabilidad y viabilidad a largo plazo de un *Freight Forward* con estas características?

La necesidad de abordar estas cuestiones surge de la creciente demanda de soluciones logísticas innovadoras que no sólo se centren en el transporte de mercancías, sino también en su gestión efectiva en casos de contingencias, como el abandono. La propuesta de crear una agencia con énfasis en esta problemática específica, y con oficinas estratégicamente ubicadas en Newark, New Jersey y Guayaquil, Ecuador, busca responder a estas interrogantes y ofrecer soluciones tangibles y rentables en el ámbito del transporte marítimo internacional.

1.2.2. Sistematización del problema

1. Contexto y problemática:

¿Cuál es el contexto actual de la industria marítima en relación con los embarques desde Ecuador a la costa este de EE. UU.?

¿Cuáles son las principales razones detrás del abandono de cargas frescas, especialmente el banano, en los puertos de la costa este de EE. UU.?

¿Cómo afecta el abandono de estas cargas al sector del transporte marítimo y a los exportadores/importadores?

2. Necesidad del agente de carga - *Freight forward* especializado:

¿Cuál es la relevancia social y profesional de gestionar cargas frescas abandonadas en el destino?

¿Cómo podría un agente de carga o *Freight Forward* especializado mitigar o solucionar la problemática de cargas abandonadas?

¿Cuáles serían las ventajas competitivas de tener un *Freight Forward* centrado en esta especialización?

3. Marco legal y regulaciones:

¿Cuáles son las regulaciones y requisitos legales para establecer y operar un agente de carga o *Freight Forward* en Estados Unidos y en Ecuador?

¿Existen leyes o políticas específicas en ambos países relacionadas con cargas abandonadas, especialmente productos frescos como el banano?

4. Estructura organizacional y estrategia:

¿Cuál sería la misión, visión y valores ideales para un agente de carga o *Freight Forward* especializado en gestionar cargas frescas abandonadas?

¿Cómo debería estructurarse organizacionalmente una agencia de carga para maximizar la eficiencia en la gestión de estas cargas?

¿Cuáles serían las principales líneas de servicio o producción del agente de carga o *Freight Forward*?

5. Análisis financiero y operativo:

¿Cómo se estructurarían los costos iniciales y operativos para este *Freight Forwarder*?

¿Cuáles serían las proyecciones financieras a 5 años, considerando las tendencias actuales y futuras del mercado?

¿Qué rentabilidad se espera obtener con este modelo de negocio a corto, medio y largo plazo?

¿Qué criterios se deben considerar para la selección de proveedores y la creación de planes de contingencia?

6. Viabilidad del proyecto:

Dada la problemática actual y las soluciones propuestas, ¿es viable establecer un *Freight Forward* especializado en cargas frescas abandonadas en términos técnicos, financieros y operativos?

¿Cuáles serían los principales riesgos asociados y cómo se podrían mitigar?

Estas preguntas estructuradas buscan abordar de manera exhaustiva la problemática y los objetivos planteados para el diseño del plan de negocio del *Freight Forwarder* propuesto. La respuesta a cada una de estas interrogantes facilitará la elaboración de un plan robusto y adaptado a las necesidades del mercado.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de un agente de carga o *Freight Forward* especializado en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., con énfasis en la gestión de cargas frescas abandonadas, particularmente de banano, que opere como agente de carga con oficinas en Newark, New Jersey y Guayaquil, Ecuador, garantizando eficiencia operativa y maximización de la rentabilidad.

1.3.2. Objetivos específicos

- Evaluar y diagnosticar la problemática asociada a las cargas frescas abandonadas, en especial el banano, en los embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., identificando las necesidades que justifican la creación de un *Freight Forward* especializado.

- Investigar y establecer el marco legal mínimo requerido para operar un *Freight Forward* en los Estados Unidos y Ecuador, y construir un marco teórico que respalde la propuesta, considerando antecedentes relevantes y tendencias actuales en la industria del transporte marítimo y logística.
- Establecer una estructura organizacional del *Freight Forward*, identificando las principales líneas de servicio y diseñando una estrategia basada en la cadena de valor, que asegure la eficiencia y efectividad en la gestión de cargas.
- Realizar un análisis financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

1.4. Justificación y delimitación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

La globalización de la economía y el aumento del comercio internacional han puesto en primer plano la necesidad de una logística eficiente y efectiva. En este contexto, la figura del *Freight Forward* emerge como un agente esencial para facilitar el flujo continuo y seguro de bienes entre diferentes países (Sandoval, 2020). Sin embargo, dentro de esta amplia operatividad, existe un nicho específico, aún poco explorado, que se relaciona con las cargas frescas abandonadas en destino, especialmente el banano.

El abandono de cargas frescas en los puertos es un problema significativo con graves consecuencias económicas y operativas. Las razones detrás de este fenómeno son variadas. Por un lado, enfrentamos problemas documentales, donde la falta de una documentación adecuada o discrepancias en la misma pueden resultar en retrasos en la liberación de mercancías. Estos retrasos pueden ser fatales para productos frescos, que tienen una ventana de vida útil muy corta y pueden deteriorarse rápidamente si no se procesan a tiempo. A esta situación se suma el hecho de que la gestión inadecuada de la documentación puede causar

pérdidas monetarias debido a la depreciación del producto, siendo una preocupación central para los agentes involucrados en la cadena logística.

Por otro lado, los costos inesperados, como las tarifas portuarias, multas e impuestos, a menudo pueden exceder el valor esperado de los productos, haciendo que los importadores opten por abandonar la carga en lugar de incurrir en gastos adicionales. Esta situación se agrava aún más cuando se enfrentan desafíos logísticos, como huelgas portuarias o falta de transporte adecuado. Los productos frescos, en particular, son altamente sensibles a estas demoras. Asimismo, las fluctuaciones del mercado, que pueden afectar el valor del producto, llevan a situaciones en las que no es económicamente viable retirar y distribuir la carga, generando pérdidas para los productores e importadores.

Ante este panorama, la propuesta de diseñar un plan de negocio para la creación de un *Freight Forward* especializado en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., con un enfoque particular en la gestión de cargas frescas abandonadas, toma relevancia. Esta organización, con oficinas en Newark, New Jersey, y Guayaquil, Ecuador, buscaría mitigar estos desafíos, garantizando eficiencia operativa y maximizando la rentabilidad. Al abordar de manera especializada la problemática del abandono de cargas frescas, especialmente del banano, se estaría brindando una solución concreta a una necesidad latente en la industria del transporte marítimo y logística.

Desde una perspectiva social, las cargas abandonadas no solo representan pérdidas económicas, sino también el desperdicio de alimentos en un mundo donde la seguridad alimentaria sigue siendo un desafío (Hernández et al., 2019). Asimismo, la creación de un *Freight Forward* especializado podría contribuir a minimizar estas pérdidas, generando un impacto positivo en la cadena de suministro de alimentos y en la economía en general.

El marco legal en los EE. UU. y Ecuador para operar un agente de carga o *Freight Forward* es extenso y complejo. Sin embargo, existen pocas legislaciones específicas que traten sobre el manejo y recuperación de cargas frescas abandonadas (Mera et al., 2022). Por ello, un análisis detallado de las regulaciones actuales y la identificación de oportunidades legales será crucial para el éxito de esta propuesta.

La teoría de la cadena de valor de Porter (1985) sugiere que las empresas pueden obtener ventajas competitivas al identificar, entender y mejorar sus actividades internas y externas. En este contexto, un *Freight Forward* especializado que ofrezca soluciones específicas para cargas frescas abandonadas, integrado adecuadamente en la cadena de valor, podría optimizar la eficiencia y rentabilidad de toda la operación (Porter, 2020).

Finalmente, desde una perspectiva financiera, el análisis de la viabilidad del proyecto es esencial. Como menciona Ramírez (2018), un plan financiero robusto que proyecte la estructura de costos, ingresos y rentabilidades, junto con un estudio técnico y operativo, asegura que la inversión inicial y operativa esté justificada y que se puedan anticipar y gestionar los riesgos asociados.

1.4.2. Justificación metodológica

La metodología se define como el conjunto de procedimientos y técnicas utilizadas para llevar a cabo una investigación. Dado que el propósito central de este estudio es diseñar un plan de negocio para un *Freight Forwarder* especializado, es esencial optar por métodos que permitan obtener información precisa y confiable en cada una de las etapas y objetivos específicos establecidos.

1. Enfoque de investigación: Dada la naturaleza aplicada del proyecto, se adoptará un enfoque cualitativo. El cualitativo facilitará la comprensión profunda de la problemática, percepciones, y experiencias relacionadas con las cargas abandonadas (Sapti, 2019).

2. Técnicas de recolección de datos:

Entrevistas: Se realizarán entrevistas semiestructuradas a expertos en la industria del transporte marítimo y logística, y a productores y exportadores de banano para entender la problemática de las cargas abandonadas.

Análisis documental: Se revisarán legislaciones, normativas, y documentos relevantes para establecer el marco legal.

3. Análisis de datos:

Análisis estadístico: Para el análisis financiero, se usó la herramienta Microsoft Excel para proyectar costos, ingresos, y rentabilidades.

Análisis de contenido: Para las entrevistas y análisis documental, se llevará a cabo un análisis de contenido que permita categorizar e interpretar la información recopilada.

Estos métodos y técnicas garantizarán que la investigación sea rigurosa y que los resultados sean relevantes y aplicables para el diseño efectivo del plan de negocio propuesto. La justificación metodológica, por tanto, se basa en la pertinencia y coherencia de los métodos seleccionados con los objetivos de la investigación.

1.4.3. Justificación práctica

La justificación práctica se centra en la aplicación y utilidad del proyecto en el mundo real, abordando las necesidades concretas, problemas reales y proporcionando soluciones prácticas que pueden ser implementadas.

Relevancia Económica: El mercado del banano es fundamental para la economía de varios países, en particular para Ecuador, que es uno de los principales exportadores de banano a nivel mundial (Alzate, 2018). La pérdida de cargas frescas, como el banano, tiene un impacto económico significativo. Reducir estas pérdidas no sólo favorece a los

productores, sino que también puede beneficiar a los consumidores, ya que puede contribuir a estabilizar los precios (Peña, 2017).

Necesidad Logística: La ineficiencia en la gestión de cargas, y específicamente, la problemática de las cargas abandonadas, puede generar retrasos, costos adicionales y complicaciones en la cadena de suministro (Velazquez, 2012). Al establecer un *Freight Forwarder* especializado en gestión de estas cargas, se facilita y mejora la logística de embarques marítimos.

Mejora en Relaciones Comerciales: La gestión adecuada de cargas frescas abandonadas mejora la reputación y la confianza entre las partes interesadas en la cadena de suministro, desde los productores hasta los consumidores finales. Estas mejoras pueden fortalecer las relaciones comerciales entre Estados Unidos y países exportadores como Ecuador (Jiménez y Jiménez, 2016).

Beneficios Ambientales: La gestión eficiente de cargas frescas abandonadas también tiene un impacto ambiental positivo. Al reducir el desperdicio de alimentos, se disminuye la huella de carbono relacionada con la producción y transporte de esos alimentos que de otro modo se perderían (Jiménez y Jiménez, 2016).

Desarrollo Sostenible: Esta propuesta se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, como el ODS 12 sobre producción y consumo responsables. La iniciativa contribuye directamente a la reducción de pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro (Chamorro et al., 2022).

En conclusión, la creación de un *Freight Forward* especializado en gestión de cargas frescas abandonadas no sólo representa una oportunidad de negocio viable, sino que también tiene el potencial de impactar positivamente en la economía, el medio ambiente y las relaciones comerciales entre países. La justificación práctica radica en la capacidad del

proyecto para abordar y resolver problemas tangibles, generando beneficios multifacéticos para todas las partes involucradas.

1.5. Delimitación

1.5.1. Delimitación temporal

La delimitación temporal define el periodo de tiempo específico durante el cual se desarrollará el estudio, así como la relevancia de dicho periodo para el objeto de investigación. Para el trabajo de investigación, la delimitación temporal se establece de la siguiente manera:

El estudio se llevó a cabo durante un periodo de 6 meses, comenzando en mayo del 2023 y finalizando en noviembre de 2023. Esta delimitación temporal se ha establecido considerando varios factores:

Diagnóstico preliminar: Se evaluó la problemática asociada a las cargas frescas abandonadas, en particular el banano, enfocándose en datos de los últimos cinco años para entender tendencias actuales.

Investigación legal y marco teórico: Se investigó el marco legal de EE. UU. y Ecuador, así como la revisión de literatura académica y estudios previos relacionados con el transporte marítimo y la logística.

Definición de misión, visión, Valores y estructura Organizacional: Se llevó a cabo la fase de diseño organizacional y estratégico.

Análisis financiero y técnico: Se realizaron proyecciones a 5 años, considerando factores actuales y proyectados del mercado, y se evaluará la viabilidad técnica y operativa del *Freight Forwarder*.

Redacción, revisión y presentación del proyecto: En esta fase, se consolidó toda la información recopilada, se redactará el plan de negocio final, y se llevaron a cabo las revisiones necesarias antes de su presentación.

La elección de este periodo de tiempo se basa en la complejidad y profundidad del estudio, así como en la necesidad de recopilar datos relevantes y actualizados, realizar análisis exhaustivos y diseñar un plan de negocio robusto y detallado. Adicionalmente, este marco temporal permite a los investigadores adaptarse a posibles imprevistos o cambios en el entorno marítimo y logístico durante el periodo de estudio.

1.5.2. Delimitación geográfica

La delimitación geográfica en el contexto de la investigación académica es un aspecto esencial para definir el área o región específica donde se recolectarán datos para el estudio. En el caso del proyecto se refiere al espacio geográfico donde se identificaron y analizaron los problemas, necesidades y oportunidades relacionadas con la gestión de cargas frescas abandonadas, específicamente de banano.

El propósito de esta delimitación geográfica es garantizar la relevancia y precisión de la investigación. Al concentrarse en áreas específicas, como la costa este de EE. UU (USEC) y la región de Guayaquil, se asegura que el estudio esté alineado con las realidades y particularidades de esas regiones. Además, al establecer claramente estos límites geográficos, se evitan ambigüedades y se da claridad sobre el contexto y las condiciones bajo las cuales se desarrollará el proyecto, lo que facilita una interpretación precisa de los datos recolectados.

Adicionalmente, esta delimitación asegura la factibilidad de la investigación. Estudiar un área geográfica concreta permite un acceso más directo a la información, optimiza la utilización de recursos y garantiza que se aborden problemáticas y oportunidades pertinentes a esa zona. Es crucial entender que la delimitación no restringe la relevancia del estudio, sino

que, por el contrario, le da una dirección clara y objetiva, evitando distracciones o desviaciones innecesarias.

Finalmente, tener un área geográfica definida proporciona un punto de referencia para futuras investigaciones o proyectos similares. Permite comparaciones con otros estudios o iniciativas en diferentes geografías y facilita la adaptación y replicabilidad del modelo en otros contextos. En esencia, la delimitación geográfica da estructura y enfoque a la investigación, asegurando que sus hallazgos y recomendaciones sean relevantes y aplicables al área definida.

En esa línea, la delimitación geográfica especifica las áreas o regiones geográficas donde se centrará el estudio. Esta delimitación permite una mejor comprensión y concentración de recursos en áreas específicas, facilitando la recopilación de datos y el diseño de estrategias adecuadas para esos lugares determinados, la cual se define de la siguiente manera:

Ecuador:

Región principal: Costa del Pacífico de Ecuador. Ecuador es uno de los mayores exportadores de banano del mundo, y la mayoría de las exportaciones se realizan a través de la costa pacífica. Localización específica: Guayaquil. Esta ciudad es el principal puerto de Ecuador y uno de los más importantes de la costa pacífica de Sudamérica, lo que la convierte en un punto estratégico para el negocio con más de 16386 TEUS (*Twenty Foot Equivalent Unit*) hasta el mes de septiembre de 2023.

Este estudio se centra específicamente en estas áreas geográficas debido a la relevancia de Newark en la recepción de embarques marítimos en la costa este de EE. UU., y de Guayaquil como punto de salida de cargas frescas, particularmente el banano, desde Ecuador porque la mayoría de las cámaras de maduración o distribución llegan a las bodegas

de la ciudad en Newark. Estas dos ciudades representan nodos vitales en la cadena de suministro del banano y, por lo tanto, son esenciales para la propuesta de creación de un *Freight Forward* especializado en cargas frescas abandonadas.

1.5.3. Delimitación del contenido

La delimitación del contenido establece claramente el alcance y límites específicos de los temas que se tratarán en el estudio, garantizando que la investigación se mantenga enfocada y relevante. En el caso del trabajo de investigación, la delimitación del contenido se presenta de la siguiente manera:

Contexto y Justificación:

- Historia y evolución del transporte marítimo y la figura del *Freight Forward*.
- Relevancia del banano en las exportaciones de Ecuador hacia EE. UU.
- Problemáticas generales asociadas a cargas frescas abandonadas.

Diagnóstico de la Problemática:

- Causas y consecuencias de las cargas frescas abandonadas, centrandó el foco en el banano.
- Impacto económico, social y ambiental de las cargas abandonadas.
- Necesidades y desafíos identificados en la gestión actual de estas cargas.

Marco Legal y Teórico:

- Legislaciones vigentes y requerimientos para operar como *Freight Forward* en EE. UU. y Ecuador.
- Derechos y responsabilidades del *Freight Forward* en el manejo de cargas abandonadas.

- Antecedentes y tendencias en el sector del transporte marítimo y la logística internacional.

Diseño Organizacional de la agencia de carga o *Freight Forward*:

- Definición de la misión, visión y valores de la organización propuesta.
- Estructura organizacional, roles y responsabilidades.
- Líneas principales de servicio y estrategias basadas en la cadena de valor.

Estrategia Financiera y Operativa:

- Análisis detallado de la estructura de costos del negocio.
- Proyecciones financieras a 5 años, incluyendo escenarios optimistas, pesimistas y realistas.
- Estudio técnico y operativo que abarque desde la selección de proveedores, infraestructura necesaria, tecnologías involucradas, hasta los planes de contingencia.

Viabilidad y Rentabilidad:

- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) del proyecto.
- Evaluación de riesgos y estrategias de mitigación.
- Determinación de la rentabilidad esperada y puntos de equilibrio.

Esta delimitación del contenido busca asegurar que el estudio se mantenga centrado en la propuesta principal: diseñar un plan de negocio específico para un *Freight Forward* centrado en la gestión de cargas frescas abandonadas, en particular el banano, operando entre Ecuador y EE. UU. Las secciones y subsecciones definidas buscan ofrecer una visión completa, desde el contexto inicial hasta la evaluación final de viabilidad.

Capítulo 2

2.1. Antecedentes de la investigación

La creación de un *Freight Forward* especializado en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., con un enfoque específico en la gestión de cargas frescas abandonadas como el banano, se encuentra enmarcado en una serie de estudios previos que han analizado distintas dimensiones del comercio internacional y la logística portuaria. A continuación, se presentan algunos antecedentes con objetivos y resultados específicos:

Sel y Minner (2022), en su trabajo de investigación se propusieron analizar las funciones y desafíos que enfrentan los agentes de carga en la gestión logística global. A través de una metodología basada en la revisión exhaustiva de literatura y análisis de casos prácticos, el autor concluyó que tienen un papel primordial en la coordinación y movimiento de mercancías a nivel mundial, particularmente en sectores tan intrincados como el de los alimentos perecederos. Además, resaltó que los principales obstáculos a los que se enfrentan están vinculados con las regulaciones aduaneras, los tiempos de tránsito y, especialmente, la gestión de cargas que son abandonadas en destino. Estos hallazgos proporcionan un contexto significativo y fundamentado para quienes buscan profundizar en la especialización de la gestión logística y en el diseño de estrategias específicas en la cadena de suministro internacional.

Alzate (2018), en un trabajo para la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) se enfocó en examinar el mercado mundial del banano, poniendo especial atención en las exportaciones provenientes de Ecuador. Mediante un enfoque cuantitativo basado en la recolección y análisis de datos de comercio internacional,

la FAO determinó que Ecuador se consolidaba como el principal exportador de banano a nivel global, aportando alrededor de 6,7 millones de toneladas en 2017, lo que equivalía a un 25% de las exportaciones mundiales. No obstante, uno de los hallazgos más relevantes fue la identificación de pérdidas considerables derivadas de cargas abandonadas. Estos resultados subrayan la necesidad imperante de una gestión especializada que se encargue de este tipo de cargas, brindando una sólida justificación para la creación de empresas o entidades especializadas en este ámbito (Alzate, 2018).

En 2014, Zhang investigó las dificultades logísticas presentes en los puertos europeos, poniendo especial énfasis en las cargas abandonadas. A través de un análisis descriptivo y cuantitativo basado en datos de operaciones portuarias y entrevistas con autoridades relevantes, se descubrió que las cargas abandonadas generan costos elevados tanto para las autoridades portuarias como para los *Freight Forward*. Las causas más frecuentes de este fenómeno se deben a problemáticas regulatorias, imprevistos en los costos de importación y disputas en los contratos. Estos hallazgos resaltan la importancia de abordar y gestionar de manera eficiente las cargas abandonadas para minimizar pérdidas y optimizar operaciones en el ámbito portuario (Zhang et al., 2014).

En 2009, Notteboom y Rodríguez llevaron a cabo un análisis exhaustivo sobre las tendencias y los desafíos tanto técnicos como legales del transporte marítimo entre América Latina y Estados Unidos. Utilizando una metodología de revisión bibliográfica y análisis de datos secundarios, los autores evidenciaron el crecimiento sostenido de la contenerización y cómo los *Freight Forward* han tomado un rol protagonista en la gestión logística. Además, concluyeron que, para enfrentar el problema de las cargas abandonadas, es esencial la especialización y regionalización adecuadas, lo que permitiría una gestión más eficiente de dichas cargas en el contexto de transporte marítimo (Notteboom y Rodríguez, 2009).

Martin y Christopher (2016), emprendieron un estudio con el objetivo de brindar un marco conceptual y práctico para desarrollar estrategias eficientes en la logística y la gestión de la cadena de suministro. A través de un análisis exhaustivo de prácticas contemporáneas y modelos emergentes en la materia, determinó que la especialización en áreas específicas del mercado, como la gestión de cargas frescas abandonadas, no solo puede proporcionar ventajas competitivas, sino que también puede incrementar la rentabilidad en el campo de la logística y la gestión de la cadena de suministro. Esta conclusión respalda la idea de que la nichificación y especialización pueden ser estratégicamente beneficiosas para las empresas en el ámbito logístico.

La revisión de estos antecedentes proporciona una base sólida para el desarrollo del estudio propuesto.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Definición y funciones de un *Freight Forward*

En el mundo interconectado de hoy, la necesidad de mover mercancías a través de fronteras y continentes es esencial. El, o "agente de carga internacional", desempeña un papel crucial en este proceso, actuando como un intermediario entre el exportador o importador y las múltiples entidades involucradas en el transporte internacional de mercancías.

Definición: Un *Freight Forward* es una entidad que organiza el transporte y el envío de mercancías en nombre de un exportador o importador. Aunque no realiza el transporte por sí mismo, coordina y facilita el proceso de movimiento de carga, asegurando que la mercancía llegue de la manera más eficiente y económica posible (Kasimati y Veraros, 2018).

Funciones Principales:

- Asesoramiento: Un agente de carga proporciona asesoramiento experto sobre cómo mover mercancías de manera efectiva, incluyendo recomendaciones sobre rutas, medios de transporte y opciones de envío (Santos, 2019).
- Cotización: Proporcionan cotizaciones de flete basadas en los costos de transporte, manipulación, embalaje y otros servicios relacionados.
- Reservas: Hacen reservas con transportistas, ya sean navieras, aerolíneas o transportistas terrestres, en función de las necesidades del cliente (Santos, 2019).
- Documentación: Preparan y gestionan toda la documentación necesaria para el transporte internacional, incluyendo la carta de porte, la factura comercial, el certificado de origen y otros documentos requeridos por las aduanas o los bancos.
- Almacenamiento y Embalaje: Dependiendo de las necesidades, pueden ofrecer servicios de almacenamiento, embalaje, etiquetado y consolidación de carga.
- Seguro: Los *Freight Forward* a menudo ofrecen seguros de mercancías, garantizando la cobertura en caso de daños o pérdidas durante el transporte (Santos, 2019).
- Despacho de Aduanas: Coordinan y facilitan el proceso de despacho de aduanas, asegurando que las mercancías cumplan con todas las regulaciones y normativas locales e internacionales.
- Seguimiento y Confirmación: A menudo, ofrecen la capacidad de rastrear el envío en tiempo real y confirmar la entrega a su destino final.

En el contexto de embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU. y en particular con un enfoque en cargas frescas abandonadas, especialmente bananos, un *Freight Forward* especializado tiene un papel aún más crítico. Dada la naturaleza perecedera de las cargas frescas, la eficiencia en la logística y el manejo adecuado son esenciales para minimizar pérdidas y garantizar que los productos lleguen en condiciones óptimas.

El aumento de las cargas abandonadas, en especial en el segmento del banano, presenta un problema económico y logístico significativo (Santos, 2019).. Aquí, un *Freight Forward* con experiencia y especialización puede desempeñar un papel crucial, no solo en la gestión eficiente de estas cargas sino también en la implementación de medidas para reducir la incidencia de tales situaciones.

El *Freight Forward* es esencial para el flujo eficiente y efectivo de mercancías a través de las fronteras internacionales. A medida que el comercio global continúa creciendo y enfrentando nuevos desafíos, como las cargas frescas abandonadas, la función y responsabilidad de estos agentes solo se intensificará (Martínez y El Kadi, 2019).

2.2.2. Importancia de los embarques marítimos y el comercio entre EE. UU. y Ecuador

Los embarques marítimos representan una parte crucial del comercio global, facilitando la transferencia masiva de bienes entre naciones de manera eficiente y económica. Entre los muchos corredores comerciales que se han establecido en las últimas décadas, el tráfico de embarques entre Ecuador y la costa este de EE. UU. se destaca, no solo por su volumen sino también por su contenido estratégico, en particular, el banano y otros productos frescos.

1. Contexto Económico del Comercio Marítimo: El comercio entre EE. UU. y Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. Según datos de la Oficina del Representante de Comercio de EE. UU. (*USTR*, por sus siglas en inglés), en 2019, EE. UU. y Ecuador tuvieron un comercio bilateral de bienes de aproximadamente \$11.3 mil millones, de los cuales \$7.6 mil millones correspondieron a exportaciones estadounidenses y \$3.7 mil millones a importaciones desde Ecuador (Delfin, 2022).

2. **El Banano: Producto Estrella:** El banano es uno de los principales productos de exportación de Ecuador. De hecho, Ecuador es el mayor exportador mundial de bananos, representando alrededor del 25% de las exportaciones mundiales de este producto (Alzate, 2018). Un gran porcentaje de estos bananos se dirige a EE. UU., lo que significa una fuente de ingresos vital para la economía ecuatoriana y un producto esencial en la dieta de muchos estadounidenses.
3. **Embarques Marítimos: Vehículo de Comercio:** Los embarques marítimos ofrecen una capacidad de carga significativamente mayor en comparación con otros medios de transporte, como el aéreo. Esta eficiencia se traduce en costos de envío más bajos por unidad, lo que es esencial para productos como el banano, donde los márgenes pueden ser ajustados (Escudero, 2021).
4. **Desafíos Logísticos y la Cuestión de las Cargas Abandonadas:** A pesar de las eficiencias inherentes al transporte marítimo, existen desafíos. Uno de estos problemas es el de las cargas frescas abandonadas. Dado que los productos frescos tienen una vida útil limitada, cualquier retraso o problema en la cadena de suministro puede resultar en pérdidas significativas. Esta problemática resalta la necesidad de servicios especializados, como un *Freight Forward* enfocado en la gestión de cargas frescas abandonadas.

El comercio marítimo entre EE. UU. y Ecuador es una arteria económica vital para ambas naciones. Si bien los beneficios son evidentes, los desafíos asociados, como la gestión de cargas frescas abandonadas, requieren soluciones innovadoras y especializadas. En este contexto, la creación de un agente de carga especializado ofrece una solución potencial para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la cadena de suministro entre estos dos países.

2.2.3. Funciones, responsabilidades y desafíos en la gestión logística y transporte

La logística y el transporte son componentes esenciales en la cadena de suministro global, desempeñando un papel fundamental en la eficiencia, costos y tiempos de entrega de productos. Estas áreas son particularmente relevantes cuando se trata de bienes perecederos, como los bananos, que requieren cuidados especiales para garantizar su frescura en el destino.

1. Funciones principales de la gestión logística y transporte:

Planificación: Consiste en determinar la mejor manera de mover mercancías desde el punto de origen al de destino, considerando factores como costos, tiempos y rutas óptimas (Escudero, 2021).

Operación: Implica la ejecución diaria de las actividades logísticas, incluyendo la programación de envíos, el monitoreo de inventarios y la coordinación entre diferentes actores en la cadena.

Control y Monitorización: Supervisar y controlar el flujo de mercancías, asegurando que los productos lleguen en las condiciones adecuadas y en el tiempo previsto (Escudero, 2021).

2. Responsabilidades asociadas:

Mantenimiento de la Calidad: Garantizar que los bienes, en especial los perecederos, se mantengan en condiciones que preserven su calidad. Por ejemplo, asegurarse de que los bananos estén almacenados a la temperatura adecuada.

Coordinación con Actores Relevantes: Trabajar con productores, proveedores, transportistas y otros intermediarios para garantizar la eficiencia del proceso.

Cumplimiento Normativo: Asegurarse de que todas las actividades cumplan con las regulaciones y normativas locales e internacionales, incluyendo aspectos aduaneros y sanitarios (Escudero, 2021).

3. Desafíos en la gestión logística y transporte:

Fluctuaciones en la Demanda: Las variaciones en la demanda pueden complicar la planificación y la gestión de inventarios.

Vida Útil Limitada: Los bienes perecederos tienen un tiempo limitado antes de que se deterioren, lo que añade presión al proceso logístico.

Cargas Abandonadas: Este es un problema específico, pero relevante, en el que las mercancías no son recogidas en el destino, lo que lleva a pérdidas y complicaciones logísticas.

Cambios Regulatorios: Las normativas en comercio internacional pueden cambiar, lo que exige una actualización constante y adaptabilidad (Escudero, 2021)

La gestión logística y de transporte es un elemento vital en la cadena de suministro global, especialmente cuando se trata de bienes perecederos. Con funciones y responsabilidades claras, y enfrentando desafíos constantes, es esencial adoptar enfoques y soluciones innovadoras para mantener la eficiencia y la calidad en el proceso.

2.3. Marco contextual

2.3.1. Historia y evolución del transporte marítimo y la figura del Freight Forward.

El transporte marítimo ha sido fundamental para el desarrollo de civilizaciones y economías desde tiempos antiguos. Los mares y océanos no solo separan geográficamente, sino que también conectan a diferentes culturas y mercados.

Historia del transporte marítimo: Las primeras civilizaciones, como la fenicia, la griega y la romana, ya utilizaban barcos para comerciar a largas distancias (Escudero, 2021). En la Edad Media, las rutas marítimas permitieron el intercambio comercial entre Oriente y Occidente, lo que culminó en la Era de los Descubrimientos en los siglos XV y XVI. Durante la Revolución Industrial en el siglo XIX, la necesidad de materias primas y mercados más grandes condujo al desarrollo de barcos de vapor y la apertura de canales importantes como el de Suez y Panamá, lo que revolucionó aún más el transporte marítimo (Peña, 2017)

A partir del siglo XX, el transporte marítimo experimentó una especialización y escalabilidad sin precedentes, con la introducción de contenedores en la década de 1960, lo que permitió una mayor eficiencia en la carga y descarga de mercancías (Viu Roig, 2019).

Figura del *Freight Forward* o agente de carga: Surge como respuesta a la creciente complejidad del comercio internacional. Estos agentes actúan como intermediarios entre los exportadores e importadores y los transportistas, facilitando el proceso de envío y recepción de mercancías a través de fronteras internacionales (Zhang et al., 2014). La evolución de la globalización y el crecimiento exponencial del comercio en las últimas décadas han hecho que el papel del *Freight Forward* sea más vital que nunca.

La Conexión con Cargas Abandonadas: Uno de los desafíos más recientes en la logística y el transporte marítimo es la gestión de cargas abandonadas. Estos incidentes pueden deberse a diversos factores, como discrepancias en la documentación, problemas financieros del importador o retrasos inesperados. Las cargas abandonadas, en especial los productos perecederos como el banano, representan una pérdida económica y pueden generar complicaciones legales y logísticas. Por ello, la especialización de una agencia de carga en la gestión de estos problemas se ha vuelto crucial (Kasimati y Veraros, 2018)

La historia del transporte marítimo ha estado marcada por la innovación y adaptación constante a las necesidades cambiantes del comercio global. En este contexto, el *Freight Forward* ha emergido como una pieza esencial para garantizar la eficiencia y fluidez de las operaciones, y enfrenta ahora el reto de las cargas abandonadas, especialmente en el sector de productos frescos.

2.3.2. Relevancia del banano en las exportaciones de Ecuador hacia EE. UU.

El banano es una de las frutas más consumidas a nivel global, y su importancia en el comercio internacional es innegable. Dentro de este contexto, Ecuador ha emergido como uno de los principales productores y exportadores de banano a nivel mundial, con Estados Unidos siendo uno de sus mercados prioritarios.

Ecuador: Potencia Bananera

Desde la década de 1950, Ecuador ha establecido su dominio en la industria bananera, y para el inicio del siglo XXI, se había consolidado como el mayor exportador de banano del mundo. Según datos de la FAO, en 2019, Ecuador fue responsable de aproximadamente el 25% de todas las exportaciones de banano a nivel mundial, destacando por encima de otros países productores como Filipinas, Costa Rica y Colombia (Jaramillo et al., 2020).

Destino: Estados Unidos

Estados Unidos representa uno de los mercados más grandes y lucrativos para las exportaciones de banano ecuatoriano. Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, en 2019, aproximadamente el 40% de las exportaciones de banano de Ecuador se dirigieron hacia Estados Unidos, convirtiéndolo en uno de los principales destinos para esta fruta. Esta relación comercial no solo resalta la demanda constante de banano en EE. UU., sino también la dependencia de Ecuador de este mercado en particular.

Implicaciones Económicas

La industria bananera representa una fuente crucial de ingresos y empleo para Ecuador. Genera alrededor de 2 millones de empleos directos e indirectos y juega un papel crucial en la economía de varias regiones del país (Albán, 2020). Además, las exportaciones de banano son una fuente significativa de divisas para el país, lo que refuerza su importancia en la estabilidad económica de Ecuador.

Desafíos y Oportunidades

A pesar del prominente papel del banano en las exportaciones ecuatorianas, existen desafíos. La gestión de cargas frescas abandonadas en destino, como mencionado en los objetivos del estudio, es una problemática real. Esta situación puede resultar en pérdidas económicas significativas y complicaciones logísticas. Sin embargo, también representa una oportunidad para empresas especializadas, como los *Freight Forward*, que pueden brindar soluciones y estrategias para enfrentar este desafío.

La relevancia del banano en las exportaciones de Ecuador hacia Estados Unidos es innegable, constituyendo una pieza clave en las relaciones comerciales entre ambos países. Sin embargo, el manejo logístico eficiente de estas exportaciones, así como la solución a problemáticas como las cargas abandonadas, es esencial para maximizar los beneficios y garantizar la sostenibilidad de esta industria vital.

2.3.3. Problemáticas generales asociadas a cargas frescas abandonadas.

El transporte de cargas frescas es una actividad crucial en la economía mundial, conectando productores con mercados globales y permitiendo el acceso a bienes perecederos en regiones donde no se producen localmente. Sin embargo, una de las preocupaciones más grandes en esta industria es la problemática de las cargas frescas abandonadas. Estas son cargas que, por diversas razones, no son reclamadas ni distribuidas a su llegada, resultando en pérdida de productos, recursos y capital.

Razones del abandono

Existen diversas causas que pueden llevar al abandono de cargas frescas:

Problemas Documentales: La incorrecta documentación o discrepancias en la misma pueden llevar a retrasos en el desaduanaje y posterior entrega. Si estos problemas no se resuelven en un plazo adecuado, la carga puede deteriorarse y finalmente ser abandonada (Mera et al., 2022).

Costos Inesperados: A veces, los costos asociados con la liberación de las mercancías (tarifas portuarias, multas, impuestos, entre otros) pueden exceder el valor real o esperado del producto, llevando a los importadores a abandonar la carga en lugar de pagar esos costos adicionales (Delfin, 2022).

Desafíos Logísticos: Problemas en la logística, como huelgas portuarias, falta de infraestructura o falta de transporte terrestre adecuado, pueden generar demoras, lo que es fatal para productos frescos con una vida útil limitada (Mora, 2017).

Cambios de Mercado: Las fluctuaciones de precios en el mercado destino pueden hacer que el valor de la carga disminuya significativamente, llevando a situaciones donde no es rentable retirar y distribuir el producto (Hernández et al., 2019).

Impactos negativos del abandono

El abandono de cargas frescas tiene serias repercusiones:

Económicas: Los productores y exportadores enfrentan pérdidas significativas al no poder vender su producto. Además, hay costos adicionales asociados con el almacenamiento, disposición y destrucción de cargas abandonadas esto determina una postura entre continuar o salir de la participación del mercado.

Medioambientales: Desperdiciar alimentos tiene un impacto medioambiental negativo, considerando el agua, la energía y otros recursos utilizados en su producción, transporte y almacenamiento.

Sociales: Abandonar cargas de alimentos frescos en regiones donde hay inseguridad alimentaria es un desafío ético y moral.

La gestión de cargas frescas abandonadas es un desafío significativo en el mundo del transporte y la logística global. Para abordar este problema, es fundamental que se creen soluciones innovadoras, como la propuesta de un *Freight Forward* especializado, que puedan minimizar las pérdidas y maximizar la eficiencia en la cadena de suministro.

2.3.4. Impacto económico, social y ambiental de las cargas abandonadas.

1. Impacto económico:

El abandono de cargas frescas, en particular el banano, tiene un impacto económico significativo en toda la cadena de suministro. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), los costos directos relacionados con las cargas abandonadas ascendieron a miles de millones de dólares anualmente a nivel global (Sandoval, 2020). Estos costos incluyen:

- Pérdida del valor del producto.
- Costos de almacenamiento y manipulación en los puertos.
- Costos de eliminación y destrucción del producto.
- Penalizaciones y multas por no cumplir con contratos de entrega.

2. Impacto Social:

El abandono de cargas tiene repercusiones sociales tangibles. Cuando consideramos países como Ecuador, donde la exportación de banano es un pilar económico y de empleo, el impacto es aún más pronunciado:

- Pérdida de Empleo: Un estudio del *International Food Policy Research Institute* (IFPRI) destaca que, ante la pérdida recurrente de cargas, hay una reducción en la demanda laboral, afectando principalmente a trabajadores agrícolas (Hernández et al., 2019).
- Desarrollo Comunitario: Muchas comunidades dependen del comercio del banano. Las pérdidas económicas pueden limitar la reinversión en infraestructura, educación y salud.
- Relaciones Comerciales: La confianza entre importadores y exportadores se ve afectada, lo que podría limitar futuros acuerdos comerciales y afectar las relaciones bilaterales entre países.

3. Impacto ambiental:

El abandono de cargas frescas también tiene un impacto ambiental preocupante:

- Desperdicio de Recursos: Producir banano requiere agua, suelo y otros insumos. Abandonar estas cargas significa un desperdicio de estos recursos valiosos. La FAO estima que el 14% de toda la producción agrícola mundial se pierde entre la postcosecha y el punto de venta (Alzate, 2018).
- Emisiones de Carbono: La producción y transporte de bienes agrícolas generan emisiones de CO₂. Cuando se abandonan cargas, todas las emisiones relacionadas con ese producto se vuelven inútiles.

- Descomposición: Los productos abandonados, al descomponerse, generan metano, un gas de efecto invernadero mucho más potente que el CO₂.

El impacto de las cargas abandonadas trasciende la simple pérdida económica directa. Las repercusiones sociales y ambientales son igualmente significativas, lo que subraya la importancia de abordar esta problemática desde una perspectiva holística, como la que propone la creación de una agencia de carga especializada.

2.3.5. Necesidades y desafíos identificados en la gestión actual de las cargas abandonadas

1. Necesidades identificadas:

- Gestión Eficaz: La gestión actual de las cargas abandonadas evidencia una necesidad de mejorar la eficiencia en el proceso. Según el *World Shipping Council* (WSC), las pérdidas anuales relacionadas con las cargas abandonadas afectan a las economías emergentes y desarrolladas, incluyendo las exportaciones de productos como el banano (León et al., 2020).
- Regulaciones Claras: Hay una falta de claridad en las regulaciones relativas a las cargas abandonadas en diferentes jurisdicciones, lo que dificulta la gestión y la decisión sobre la responsabilidad (León et al., 2020).
- Sistemas de Información: Existe una creciente demanda de sistemas integrados de información que permitan un seguimiento en tiempo real de las cargas y anticipar posibles abandonos (Centanaro y Nava, 2021)

2. Desafíos identificados:

- Cambios en las Demandas del Mercado: Con las fluctuaciones de los mercados, las cargas pueden perder su valor en tránsito, lo que lleva a abandonos. Por ejemplo, si el precio del banano cae durante el transporte, el costo de recuperar la carga en destino puede superar su valor (Alzate, 2018).

- Limitaciones Infraestructurales: En muchos puertos, particularmente en destinos como la costa este de EE.UU., la infraestructura no está diseñada para manejar rápidamente cargas abandonadas, causando cuellos de botella y retrasos adicionales (Hernández et al., 2019).
- Implicaciones Legales: El abandono de cargas a menudo implica complicaciones legales sobre la propiedad, la responsabilidad y las tarifas portuarias pendientes (Hernández et al., 2019).
- Costos Asociados: La eliminación adecuada de las cargas abandonadas, especialmente cargas frescas, genera costos. No solo se pierde el valor del producto, sino que también se incurre en gastos de eliminación, almacenamiento y potencialmente multas (Hernández et al., 2019).
- Repercusiones Ambientales: Las cargas abandonadas, particularmente las frescas, pueden tener un impacto ambiental negativo. Si no se gestionan adecuadamente, pueden generar residuos y emisiones dañinas.

La gestión de cargas abandonadas, especialmente de productos frescos como el banano, es una tarea compleja que presenta numerosas necesidades y desafíos. Estos van desde cuestiones logísticas y operativas hasta preocupaciones económicas, legales y ambientales. La creación de un *Freight Forward* especializado podría abordar muchos de estos desafíos, ofreciendo soluciones eficientes y sostenibles en el mercado globalizado actual.

2.4. Marco Legal

2.4.1. Legislaciones vigentes y requerimientos para operar como Freight Forward en EE. UU. y Ecuador.

1. Estados Unidos:

Licencia Federal: Cualquier empresa o individuo que desee operar como Freight Forwarder en EE. UU. debe obtener una licencia de la *Federal Maritime Commission* (FMC). Esta entidad es responsable de regular a los intermediarios de transporte oceánico en EE. UU.

Garantía de Respaldos Financieros: Los *Freight Forward* deben proporcionar evidencia de una garantía financiera, a menudo en forma de bono, que garantice el cumplimiento de sus obligaciones (generalmente un monto de \$50,000 o más) (Hernández et al., 2019)..

Registro con el DOT: El U.S. Department of Transportation (DOT) también requiere que los *Freight Forward* estén registrados y cumplan con regulaciones específicas relacionadas con el transporte.

Normas de Cumplimiento: Deben cumplir con todas las regulaciones aduaneras de EE. UU., incluida la declaración de cargas importadas/exportadas y el aseguramiento de que las mercancías cumplan con todas las regulaciones locales (Hernández et al., 2019)..

2. Ecuador:

Licencia de Agente de Carga: Para operar como *Freight Forward* en Ecuador, se necesita obtener una licencia de agente de carga otorgada por la Autoridad Marítima de Ecuador (Ponce y Suárez, 2019).

Afiliación: Se debe estar afiliado a la Cámara Marítima del Ecuador y cumplir con sus estándares y regulaciones (Veloz y Gutiérrez, 2017).

Requisitos Financieros: Similar a EE. UU., los *Freight Forward* en Ecuador deben proporcionar evidencia de capacidad financiera y solvencia para garantizar la protección de los clientes.

Normas Locales: Los *Freight Forward* en Ecuador también deben cumplir con todas las regulaciones aduaneras y fiscales, garantizando que las mercancías cumplan con todas las leyes y regulaciones locales (Quinde, 2018).

Operar como *Freight Forward* en EE. UU. y Ecuador requiere cumplir con una serie de legislaciones y regulaciones que garantizan el cumplimiento y la protección de las partes interesadas. Es vital comprender y cumplir con estas regulaciones para garantizar un funcionamiento exitoso y libre de sanciones.

2.4.2. Derechos y responsabilidades del *Freight Forward* en el manejo de cargas abandonadas.

La gestión de cargas abandonadas, en particular de productos frescos como el banano, representa un desafío significativo en el ámbito de la logística y el transporte marítimo. Dado el carácter perecedero de estos bienes, la correcta y eficiente gestión de estas cargas se convierte en una prioridad. A continuación, se detallan los derechos y responsabilidades clave que un *Freight Forwarder* enfrenta en relación con las cargas abandonadas.

1. Derechos del *Freight Forward* o agente de carga internacional:

Derecho de Retención: Si un consignatario no recoge la mercancía o no realiza el pago acordado, el *Freight Forward* tiene el derecho de retener la mercancía hasta que se satisfagan las obligaciones pendientes (Peña, 2017).

Derecho a una Indemnización: Si la mercancía se daña debido a la negligencia del cliente o por no proporcionar las instrucciones adecuadas a tiempo, el *Freight Forward* tiene derecho a ser indemnizado por cualquier pérdida o daño sufrido (Peña, 2017).

Derecho a Reembolso: En caso de que el *Freight forward* incurra en gastos adicionales debido a cargas abandonadas, tiene el derecho de reclamar un reembolso por parte del cliente (Peña, 2017).

2. Responsabilidades del *Freight Forward*:

Notificación al Cliente: Al identificar una carga abandonada, es responsabilidad del *Freight Forwarder* notificar inmediatamente al cliente y proporcionar detalles relevantes.

Almacenamiento Apropiado: Las cargas frescas, como el banano, requieren condiciones de almacenamiento específicas. El *Freight Forward* debe asegurarse de que la mercancía se almacene adecuadamente para minimizar el deterioro (Peña, 2017)..

Acción Rápida: Dada la naturaleza perecedera de las cargas frescas, es esencial actuar rápidamente. Si no se puede contactar al consignatario o resolver el problema, el *Freight forward* debe buscar alternativas, como la reventa o disposición de la mercancía, previa notificación.

Documentación Correcta: Mantener una documentación adecuada y detallada es crucial. Estos documentos servirán como prueba en caso de disputas o reclamaciones.

Responsabilidad Fiduciaria: Como agente del cliente, el *Freight forward* tiene un deber fiduciario de actuar en el mejor interés del cliente, lo que significa que cualquier acción tomada en relación con las cargas abandonadas debe ser transparente y en beneficio del cliente.

La gestión adecuada de cargas abandonadas requiere una combinación de rapidez, diligencia y conocimiento legal. Los *Freight Forward* desempeñan un papel crucial en este proceso y, por lo tanto, deben estar bien versados en sus derechos y responsabilidades para gestionar estas situaciones eficazmente.

Capítulo 3

3. Metodología de la investigación

3.1. Diseño de la investigación

La investigación adoptó un enfoque cualitativo con el propósito de obtener una comprensión profunda y contextualizada de la problemática asociada con las cargas frescas abandonadas, centrandose su atención en la industria marítima y las especificidades del mercado. Para lograr esto, se llevaron a cabo entrevistas con expertos en la materia, lo que permitió captar sus opiniones, experiencias y conocimientos especializados. Estas conversaciones no solo proporcionaron una visión detallada sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la industria, sino que también aportaron información crucial para la conceptualización y estructuración del negocio propuesto.

Además del enfoque cualitativo, una revisión documental fue esencial para complementar y respaldar la investigación. Esta revisión implicó el estudio detallado y análisis de diversos documentos relevantes para el proyecto. En particular, se examinaron textos que delimitan el marco legal necesario para operar un *Freight forward* tanto en EE. UU. como en Ecuador. A través de este análisis, se pudo determinar los requisitos legales y regulaciones que cualquier entidad en este sector debería cumplir, asegurando así la legalidad y eficiencia de las operaciones propuestas.

La investigación también consideró las tendencias actuales en la industria del transporte marítimo y la logística. Estudiar estas tendencias ayudó a entender mejor el panorama competitivo, identificar oportunidades de mercado y prever posibles desafíos. Al incorporar estos aspectos en el diseño del plan de negocio, se asegura que la propuesta esté alineada con las dinámicas actuales del mercado y preparada para adaptarse a los cambios futuros.

Con todos estos elementos, la investigación buscó responder a una necesidad significativa en el mercado de embarques marítimos, especialmente hacia la costa este de EE. UU.(USEC), centrando la atención en las cargas frescas abandonadas, y en particular, el banano. Al combinar las perspectivas de expertos a través de entrevistas con un análisis documental profundo, el estudio proporcionó una base sólida para el diseño de un plan de negocio orientado a la creación de un *Freight Forward* especializado, garantizando así una propuesta robusta, informada y adaptada a las realidades del mercado.

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo corresponde a una investigación aplicada. La investigación aplicada tiene como objetivo fundamental resolver problemas específicos y ofrecer soluciones prácticas a situaciones reales. En este caso, el estudio se centra en abordar la problemática de las cargas frescas abandonadas, en especial el banano, en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., con la intención de diseñar un plan de negocio para la creación de un *Freight Forward* especializado. Dicha propuesta se orienta a ofrecer soluciones tangibles y operativas, garantizando eficiencia en el proceso y maximización de la rentabilidad (Hernández Sampieri, 2016).

El diseño de la investigación se evidencia en la combinación de enfoques cualitativos y de revisión documental. Por un lado, el enfoque cualitativo, concretado en entrevistas a expertos, permitió entender y profundizar en la naturaleza y dimensiones del problema, captando las experiencias, opiniones y contextos que rodean a la industria marítima y las necesidades del mercado. Este tipo de enfoque favorece la interpretación y comprensión de fenómenos complejos que no pueden ser fácilmente establecido, proporcionando una visión holística y enriquecida de la problemática (Hernández Sampieri, 2016).

Por otro lado, la revisión documental complementa la investigación cualitativa, aportando una base teórica y contextual a la investigación. Al estudiar y analizar documentos relacionados con el marco legal para operar un *Freight Forward* en EE. UU. y Ecuador, así como tendencias en la industria del transporte marítimo y logística, la investigación gana en robustez, fundamento y objetividad. Esta revisión documental sirve para establecer una base teórica que respalde la propuesta, considerando antecedentes relevantes y tendencias actuales en la industria.

Esta investigación aplicada, orientada a la solución de problemas concretos y respaldada por la combinación de enfoques cualitativos y de revisión documental, se presenta como un estudio integral y profundo. Su diseño y metodología le permiten abordar de manera exhaustiva y precisa el reto de las cargas frescas abandonadas, proponiendo soluciones operativas y estratégicas para el mercado de embarques marítimos. Con este enfoque, el estudio no solo identifica y comprende la problemática, sino que también ofrece herramientas y estrategias para enfrentarla y superarla.

3.1.2. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación empleado en este proyecto es fundamentalmente cualitativo, enriquecido con una revisión documental. La naturaleza cualitativa del estudio se manifiesta principalmente a través de entrevistas con expertos en la materia. Estas entrevistas son herramientas poderosas que proporcionan una comprensión profunda y contextual de la problemática central: las cargas frescas abandonadas en el ámbito de la industria marítima. Las experiencias, perspectivas y conocimientos de los expertos consultados no solo ofrecen una visión detallada de la situación actual, sino que también brindan aspectos valiosos para el diseño y estructuración de un negocio especializado en este ámbito.

3.1.3. Método de investigación

Método cualitativo – entrevistas a expertos:

Descripción: Se realizó la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos en el sector como lo son los exportadores, navieras y agentes de carga, para obtener datos y comprender la problemática de las cargas frescas abandonadas y otros aspectos relevantes. En la investigación cualitativa permite al entrevistador acomodar la variable y la muestra acorde al análisis del investigador (Hernández Sampieri, 2016).

Revisión documental:

Descripción: Implica el estudio y análisis de documentos relacionados con el marco legal para operar un *Freight Forward* en EE. UU. y Ecuador, así como tendencias en la industria del transporte marítimo y logística.

Utilizando métodos cualitativos, este estudio proporciona un enfoque holístico para diseñar un plan de negocio para *el Freight forward* propuesto, abordando tanto las dimensiones financieras como las operativas y estratégicas del proyecto.

3.2. Población

La población en este caso va en función de las unidades de muestreo, utilizando una muestra no probabilística o dirigida (Hernández Sampieri, 2016). Esto hace que el estudio esté conformado por expertos y profesionales relacionados con la industria del transporte marítimo como son los exportadores, gestión de cargas frescas (específicamente el banano), y la logística y operación de los *Freight forward*:

- Exportadores de banano desde Ecuador hacia Estados Unidos: Estos individuos poseen una comprensión detallada de la dinámica, operaciones, y desafíos de los embarques marítimos en la ruta EE. UU.-Ecuador.

- Agentes y operadores de *Freight Forward*: Profesionales con experiencia en la operación, gestión y problemas asociados con la carga y envío, incluido el abandono de cargas frescas.
- Expertos en logística de cargas frescas, específicamente banano: Estos individuos ofrecen conocimiento sobre los desafíos particulares asociados con el transporte y la entrega de productos frescos, así como las razones del abandono y las posibles soluciones.

Esta población se segmenta en 7 expertos que son representativos y significativos dentro del mercado que se está trabajando. Todos bajo un mismo bloque de preguntas que se dividen en 3 categorías:

- Exportadores: 3 entrevistados.
- Agentes y operadores de *Freight Forward*: 2 entrevistados.
- Expertos en logística de cargas frescas, específicamente banano: 2 entrevistados.

3.3. Instrumentos de recopilación de información

Dada la naturaleza dual de la investigación, se emplearon dos tipos principales de instrumentos de recopilación de datos para satisfacer los objetivos de la investigación:

Instrumento Cualitativo: Guía de Entrevistas para Expertos

La literatura sugiere utilizar una muestra no probabilística dirigida (Hernández Sampieri, 2016). De esta manera se guió al entrevistado y para hacerlo se diseñó una guía de entrevistas semiestructuradas destinada a exportadores en la industria del transporte marítimo, logística y especialistas en el campo de cargas frescas, especialmente el banano. Esta guía consistió en realizar 23 preguntas abiertas a 7 expertos que buscaban obtener

conocimientos sobre la problemática de las cargas frescas abandonadas, las necesidades del mercado, y las tendencias actuales en la industria.

El formato de entrevista a expertos se ubica en el Anexo A.

3.4. Métodos de procesamiento de información

Procesamiento de datos cualitativos:

Para poder realizar la tabulación y análisis de las entrevistas, el autor Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, 2016) sugiere tener un enfoque sistemático y estructurado por medio de la identificación de temas claves o concurrencia de palabras y con esto hacer una categorización de diferentes subtemas que tengan relación con el objetivo de la investigación.

3.5. Resultados del estudio

3.5.1. Perfiles de los entrevistados

- **Agentes navieros.**
 - Experiencia en el sector por más de 5 años
 - Ocupen cargos gerenciales o managers.
 - Especializados en cargas Reefer.

- **Exportadores.**
 - Gerentes Generales o comerciales
 - Exportadora de Banano o Plátano con experiencia de embarques hacia la costa este de Estados Unidos.
 - Experiencia de más de 5 años.

- **Freight forwarders.**
 - Gerentes Generales o Comerciales
 - Experiencia del manejo de carga Reefer hacia la costa este de Estados Unidos.
 - Experiencia de más de 5 años en la industria.

3.5.2. Resultados de las entrevistas

Entrevista: **Agentes Navieros**

CMA y CGM del Ecuador

Alicia García Navas

Gerente comercial

Trayectoria 22 años

Objetivos:

- Conocer la evolución de la industria naviera de carga contenerizada hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *En la industria marítima durante estos últimos 10 años ¿cuáles considera usted que han sido los puntos más relevantes que han marcado los cambios en el tránsito desde Ecuador hacia Estados Unidos específicamente en la costa este?*

Los Servicios hacia la costa Este de USA se han reducido, hace 10 años en el mercado estaban APL, Maersk, Seaboard con 16 a 18 días de tránsito. Actualmente las líneas que tienen servicio confiable con tránsitos apropiados para la carga perecible, en la eficiencia del tráfico Seaboard ha llevado la ventaja a los principales puertos, por lo cual la mayoría de las grandes líneas han dejado su participación con el banano por los costos de los armadores y el Bunker, dejando Express Feeder con las alianzas de Sealand, volviendo a Seaboard una línea especializada para frescos, los servicios como El Falcon Express y Américas perdieron mucha participación desde Ecuador por los costos de transporte.

2. *Con las rutas y tráficos marítimos que tienen hacia Estados Unidos ¿cuál el mejor servicio para la fruta fresca y cuáles serían sus principales puertos de descarga en la costa este?*

Para el commodities de Banano, los principales son Port Everglade, con un volumen interesante de Chiquita, alrededor 2400 TEUS estimados al año, mientras que Filadelfia la mayor parte lo representa en volumen la empresa FYFFES que domina un promedio de 1400 TEUS al año el cual sirve de conexión hacia Canadá y la zona norte, y por ultimo seria la carga en New York, que se sumaría Brooklyn, New Jersey y otras zonas al norte con un volumen de 800 TEUS, en general tanto USEC como USWC está dominado por las multinacionales que tienen sourcing de varios países incluido Centro América que puede ser más competitivo que Ecuador en precio de la fruta y fletes debido a la cercanía con USA.

3. *Con la competitividad del mercado de Estados Unidos y su complejidad ¿cuáles consideraría que son las mayores adversidades que se enfrentan las líneas navieras para mantener los volúmenes de banano hacia la costa este?*

Los mayores desafíos actuales es participar con un volumen activo como línea, CMA CGM lanzo un servicio al inicio de este año Américas XL, con servicios directos a los puertos de Port Everglade, Filadelfia y New York, participar un segmento muy cerrado y por mucho tiempo sostenido directamente con la competencia Seaboard ha generado una competencia muy agresiva en lo que va este 2023, la adaptación de la operación y servicios en los terminales y la personalización de servicios sigue marcando la medula principal del servicio independientemente a la oferta tarifaria, son puntos en los cuales el mercado se ha establecido reacio a cambiarse con otros Carrier.

4. *¿Usted considera que los terminales y la aduana de Estados Unidos durante estos 5 años se han ido especializando o se han ido adaptando en mejoras para la eficiencia del manejo de las cargas del banano en la costa este?*

Efectivamente este 2023, al volver varias líneas a participar en el mercado estadounidense ha permitido que los terminales optimicen sus servicios, con espacios y tiempos de despacho, aun es muy pronto para deducir la eficiencia de los terminales con la apreciación de los clientes con el Banano, en cuanto a las aduanas, si efectivamente las liberaciones e inspecciones han mejorado su eficiencia en los terminales que llegamos como Parker Terminals y Liberty Port en New York, por lo cual Redhook sigue siendo un terminal muy valorado por los clientes.

5. *Ante el peligro constante que un imprevisto no permita que la carga refrigerada de banano no pueda llegar a destino, en esos casos ¿Con que frecuencia se enfrentan con cargas de abandonadas en la costa este de Estados Unidos?*

La incidencia es baja, hasta el momento este 2023 tenemos alrededor de 6 reembarques y 12 contenedores con tiempos de demoras extendidos por las inspecciones de la FDA, no sabría si esas cargas son abandonadas.

6. *Al generarse una situación de abandono de la carga refrigerada en los terminales en Estados Unidos, ¿cuál es el paso o proceso que las líneas navieras resuelven esas disputas?*

Buscamos primero que el cliente sea responsable de los valores que deben cancelar de conexión eléctrica, demorajes y otros costos administrativos que se generan, nuestra prioridad es mantener la relación comercial como también la devolución de los equipos para poder mantener sano el turn time., también se debe considerar que los costos en USA para destrucción de producto son muy elevados, ya que el consignatario no recibe o acepta la carga, los costos deben ser cobrados al exportador o FFWW.

7. *Cuando las cargas refrigeradas de banano están siendo coordinadas por agentes de carga, ¿cuáles consideraría que serían las limitantes de trabajar con ellos en el caso de tener un abandono en el puerto en destino de Estados Unidos costa este?*

Considero que siempre es mejor trabajar directamente con los BCO que son los responsables de su producto, los FFWW o agentes en algunos casos pueden aludir que no son responsables de las decisiones de los dueños de la carga y no querer asumir los costos adicionales.

Entrevista: **Agentes navieros**

Maersk

Ana Belén Burgos

Gerente servicio al cliente

Trayectoria 8 años

Objetivos:

- Conocer la evolución de la industria naviera de carga contenerizada hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *En la industria marítima durante estos últimos 10 años ¿cuáles considera usted que han sido los puntos más relevantes que han marcado los cambios en el tránsito desde Ecuador hacia Estados Unidos específicamente en la costa este?*

Yo creo que ha evolucionado de forma en que las líneas navieras, nosotros como una de ellas pero en general todas, tratando de acortar esos tiempos de tránsito y tratando de hacer lo más directos posibles, sobre todo considerando que Estados Unidos por la particularidad de su aduana y de sus reglas en destino y también por la cercanía de que tienen que entregar los productos a las perchas en los supermercados siempre es súper importante, sobre todo más que el precio, es que tengan estos tránsitos lo más directos posibles o evitar en su mayoría los tiempos de tránsito o los transbordos.

Entonces creo que incluso aunque no sea nuestra especialidad, digamos como Maersk en la costa oeste donde sí tenemos un transbordo, hay líneas más especializadas donde evitan el transbordo con un servicio directo y es mucho más ofrecido por los clientes en ese sentido.

Evitan que se queden cargas en destino, o que sean seleccionados por otras aduanas de los otros países, tienen sus productos a tiempo y los lotes completos en la necesidad y en las temporadas correctas para su mercado y su distribución.

2. *Con las rutas y tráficos marítimos que tienen hacia Estados Unidos ¿cuál el mejor servicio para la fruta fresca y cuáles serían sus principales puertos de descarga en la costa este?*

Nuestro principal puerto es Filadelfia, por los volúmenes de FYFFES, que serían un promedio 1400 TEUS, considerando que tenemos un volumen con otras cuentas hasta 2900 TEUS, y Port Everglade con un volumen promedio 1200 TEUS al año.

3. *Con la competitividad del mercado de Estados Unidos y su complejidad ¿cuáles consideraría que son las mayores adversidades que se enfrentan las líneas navieras para mantener los volúmenes de banano hacia la costa este?*

Los mayores desafíos, bueno, temas documentales, tal vez pensando un poco más a profundidad, que los clientes, también los transportes, la disponibilidad de los transportes en los puertos y tener toda la cadena una vez que llegue al destino, una vez llega al puerto de descarga, tener toda la logística previamente coordinada, ya sea a su punto de maduración o en su punto de distribución.

Yo creo que, digamos que ese es el reto, si algo de esa cadena no funciona, se traba, obviamente traba todo el proceso que básicamente lo que implica es que el producto no esté listo en la percha en el tiempo correcto y pierdan de vender o también márgenes, los precios son volátiles. Entonces los retos son esos, un tema de logística ya local en el área de que si no se llega a afinar pues los impactos o las pérdidas digamos así o reducir ganancias por así decirlo impactaría a los clientes o los distribuidores o comercializadores más importantes de esa zona. El tema de sanidad,

Estados Unidos es bastante estricto con los temas de permiso, de la FDA, en países sobre todo como el nuestro, tropicales, donde normalmente tienen mucho ojo. Y en particular en el caso de Ecuador la contaminación de carga que no deja de ser un problema que tenemos que estar bastante pendientes.

4. *¿Usted considera que los terminales y la aduana de estados unidos durante estos 5 años se han ido especializando o se han ido adaptando en mejoras para la eficiencia del manejo de las cargas del banano en la costa este?*

Mira, creo que se ha ido adaptando con el tiempo, o sea, si vemos muchos años atrás, recordemos que mucha de la fruta, sobre todo nuestra fruta ecuatoriana como el banano, se manejaba en carga bajo cubierta. Hace muchos años, incluso las grandes que tienen presencia en esos puertos, como Del Monte, Chiquita, el mismo Dole, con sus propios barcos, graneleros, y luego una transición mixta, bajo cubierta, sobre cubierta, entonces los puertos se fueron adaptando a esa modalidad, yo creo que con el tiempo, así mismo se fueron adaptando a poder hacer duales, o sea, a poder atender estas dos necesidades, contenerizadas y en pallets, porque básicamente van pallets para la costa oeste, y hasta ahora que es casi en 100% contenerizada.

Entonces, creo que los puertos sí se han ido de cuando esa necesidad ha ido evolucionando para poder suplir. Y bueno, creo que una de las razones principales, cuando vimos mayores impactos con el COVID, que los puertos que principalmente colapsaron, que primero colapsaron, fueron de la costa este. O sea, si bien es cierto, sí se ha ido de cuando, pero sin duda que fueron los que mayor impacto tuvieron y que demoraron muchísimo más en readecuar su servicio o volver a la normalidad, o sea, barcos con mucho tiempo de espera y aún con toda la oferta portuaria no lograron suplir esta necesidad.

5. *Ante el peligro constante que un imprevisto no permita que la carga refrigerada de banano no pueda llegar a destino, en esos casos ¿Con que frecuencia se enfrentan con cargas de abandonadas en la costa este de Estados Unidos?*

En realidad, en nuestra experiencia como Maersk y bueno, pensando que hace algunos meses como marca no estábamos presentes en ese mercado, pero con nuestra empresa hermana Sealand si y hace muchos años como Maersk también. Para nosotros no es algo muy frecuente, pero se puede dar, ya sea por un tema de contrabando, por así decirlo, o contaminación, o tal vez clientes que se aventuran a una carga y tal vez por la calidad deciden no continuar, para no afectar el nombre de la marca como tal, deciden abandonar o destruir. Pero a comparación a otros mercados, al menos en la perspectiva de Maersk, no es de mayor incidencia. O sea, vemos que hay otros puertos donde sucede más, sobre todo en Norte Europa es lo que sucede en mayor proporción. No es que no existe, pero no es en mayor proporción.

6. *Al generarse una situación de abandono de la carga refrigerada en los terminales en Estados Unidos, ¿cuál es el paso o proceso que las líneas navieras resuelven esas disputas?*

En primer lugar, el cliente o el consignatario tiene que manifestar su decisión de abandono, y en primer lugar se le traslada todos estos valores al que figura como consignatario o incluso se contacta al notify.

Pero no debemos olvidarnos de que en las cláusulas del Bill of lading al final el dueño en la mercadería sigue siendo el shipper. Entonces a nosotros como línea naviera en realidad estamos cubiertos, entre comillas por así decirlo, si no están las partes en destino que sean responsables de estos valores normalmente se revierte al consignatario o se puede hacer un split entre consignatario y embarcador. Claro que depende de la relación también entre shipper y consignatario, a veces son la misma

empresa, a veces simplemente no, es un vendedor y es un comprador, pero básicamente es eso y los costos son bastante altos, igual en Estados Unidos, temas de energía, destrucción, más los valores como línea Naviera de Demoraje, tratamos de recuperarlos en 100%, pero sí, tal vez lo más frecuente que pasa es que los clientes buscan unos descuentos y tratan de que esto no les afecte porque al final son unos costos tan altos que pueden involucrar incluso un quiebre de una compañía si hablamos de una compañía pequeña. Y sobre todo de un mal rato y de temas documentales con la aduana de Estados Unidos que también te deja un precedente. En todas las aduanas, incluso aquí en la ecuatoriana, pero sobre todo en Estados Unidos, abandonar una carga ya te marca tu perfil como importadora. Entonces eso también es algo a considerar.

Pero eso es básicamente el procedimiento, se negocia con los clientes en destino, normalmente se llegan acuerdos allá, pero en el caso de que no se logre algún acuerdo se revierte al shipper y si finalmente no se llega acuerdo con ninguno de los dos lo más probable es que este cliente y todas las partes del Bill of lading queden bloqueadas para un futuro embarque.

7. *Cuando las cargas refrigeradas de banano están siendo coordinadas por agentes de carga, ¿cuáles consideraría que serían las limitantes de trabajar con ellos en el caso de tener un abandono en el puerto en destino de Estados Unidos costa este?*

Las limitantes, o sea en realidad ya depende de cómo está la estructura del cliente, del importador. Si hablamos de estructuras bastante grandes donde tienen todo el control y tienen la gente para hacer todo, en realidad las herramientas y todo lo que proveen las líneas navieras podrían ser suficientes, pero si hablamos de empresas pequeñas que se enfocan más tal vez en su core business y no tienen una estructura grande de logística, probablemente se iban a buscar intermediarios o agentes o a

forwarders o a empresas logísticas adquiriendo más productos en la cadena de suministro. Pero básicamente es, como todo cualquier cliente va a buscar la confianza, o sea la confianza de entregar la carga en las manos de ese forward, independientemente esa forward o una empresa o en la misma línea naviera, creo que es esa confianza de saber que tenemos el respaldo y que nuestra carga está protegida y que incluso yendo más allá si sucede algo con la carga igual saber qué van a responder, que se van a hacer responsables si hubiera esa responsabilidad de por medio.

Entrevista: **Exportadoras de banano**

Exportadora Tropical Fruit S.A

Lizbeth Campoverde Campuzano

Jefe de exportaciones

Trayectoria 15 años

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *Como exportador hacia el mercado estadounidense, ¿cuáles serían los puntos más relevantes del Banano que consideraría en estos últimos 5 años hacia la costa este como los puertos de New York, Port Everglade y Filadelfia?*

El producto ecuatoriano en plátano y banano cada vez aumenta, porque la fruta ecuatoriana tiene mejor rendimiento en tamaño y aspecto. En cuanto al banano es más grande y tiene más resistencia en tránsito. En cuanto al plátano, el ecuatoriano es mucho más verde en su cosecha y cuando arriba continúa verde. El centroamericano es más amarillento y pequeño.

Con un mercado competitivo que es Estados Unidos, ¿qué puntos principales consideraría usted que son los mayores desafíos para mantenerse en el con volúmenes regular de banano específicamente en la costa esta?

Que los productos de Costa Rica y Guatemala pueden ser más competitivos en precio porque los fletes navieros son más económicos para ellos y los tránsitos son más cortos, por lo cual son más competitivos, como también los precios, solamente

Ecuador tienen precios de tablas fijas que establece el MAGAP, caso que no ocurre con los países de centro América.

2. *En relación con los volúmenes de exportación de banano en este 2023 hacia Estados Unidos, ¿cuáles serían los países competidores de Ecuador en el tráfico de la costa este?*

Costa Rica y Guatemala, especialmente con las Multinacionales como Dole, Del Monte, Chiquita y One Banana.

3. *Con su criterio y experiencia consideraría usted que ¿ha mejorado la eficiencia, agilidad y servicios en los terminales portuarios como también los tramites de aduanas en Estados Unidos específicamente en la costa este?*

Los procesos con ellos son más automatizados en cuanto a ingreso de mercancía, inspecciones y gestión de retiro de contenedores. Antes se requerían muchas validaciones físicas de documentos; ahora las plataformas están digitalizadas. Adicionalmente, los sistemas están vinculados entre navieras, puertos y aduanas, lo que facilita liberación de cargas, claro los puertos con mayor especialización por la capacidad que tienen para brindar equipos y espacio a la FDA para las debidas fumigaciones y controles, eso ha permitido comparar la operatividad durante estos 5 años en las cuales han mejorado de 10 a 4-5 días promedio para la nacionalización de las mercancías.

4. *Sobre los volúmenes de embarques que han exportado hacia Estados Unidos en la costa este, ¿cuáles consideraría usted como los terminales o puertos más complicados en operar sea por servicio o rapidez en la nacionalización de las cargas refrigeradas?*

Definitivamente Packer Terminal, el costo de inspecciones es más elevado que otras terminales y la incidencia mayor para en costos como también las demoras; por

otro lado. Penn Terminals está decayendo recientemente porque no puede con la demanda de llegada de importación requerida por el mercado americano. A mayor demanda, mayores contenedores que arriban y cuando hay inspecciones, puede colapsar.

5. *Con su experiencia en comercio exterior, ¿Se han enfrentado a la situación de una carga de abandono sea por la aduana de estados unidos o por problemas en las terminales en la costa este y cuáles han sido las principales razones?*

No, solo reexportación por temas de insectos. La USDA (*United States department of Agriculture*) de USA es muy radical en cuanto al tema de ingreso de plagas no autorizadas y por ello puede detener el ingreso de contenedores. Esto principalmente cuando ingresan alimentos frescos en pallets, pues los insectos relacionados a la madera tienen menor tolerancia en ser aceptados.

6. *Por el volumen de exportación semanal hacia Estados Unidos, ¿cuál sería el nivel de frecuencia con que se generan estas situaciones de abandono de carga en la costa este y cuál es el proceso normal para evitar una pérdida total?*

El año pasado 2 veces. Este año ninguno. Solo reexportación.

7. *Incluso cuando se presenta una situación de abandono de carga refrigerada en Estados Unidos, ¿ha sentido el apoyo de las líneas navieras o de los agentes de carga para poder obtener una solución?*

Sí, las navieras ayudan con el proceso de reexportación y ayudan teniendo el contenedor en puerto hasta que retorne. Los agentes o bróker ayudan gestionando fumigar la carga cuando es casos de insectos.

8. *A pesar de los riesgos que se presentan por la competitividad en la costa este, usted considera ¿Por qué el mercado estadounidense es una propuesta interesante para el banano y plátano ecuatoriano?*

Sí. Cada vez aumenta la demanda de ambos productos.

9. *En el ejercicio de coordinación de cargas frescas, en su consideración ¿cuál de los dos servicios prefiere trabajar con las líneas navieras o con las agencias de carga internacional y por qué razón sería su preferencia?*

Directamente con las navieras, puesto que se tiene el control de la reserva, embarque, arribo y descarga en destino. Asimismo, cualquier situación se trata con ellos quienes tienen acceso directo a los portales de los puertos y aduanas. Es más directo y ágil.

Entrevista: **Exportadores de banano**

Exportadora Tuchok S.A

Karla Arévalo

Jefe de exportaciones

Trayectoria 16 años

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *Como exportador hacia el mercado estadounidense, ¿cuáles serían los puntos más relevantes del Banano que consideraría en estos últimos 5 años hacia la costa este como los puertos de New York, Port Everglade y Filadelfia?*

Esperamos un crecimiento considerable para las exportaciones ecuatorianas, sin embargo, hay que reconocer que el sector está muy bien ganado o segmentado por las grandes marcas transnacionales como Del Monte, Dole y Chiquita por lo cual limita mucho el acceso a nuevas marcas, por lo cual es un arduo trabajo, las exigencias del mercado como calidad y precios.

2. *Con un mercado competitivo que es Estados Unidos, ¿qué puntos principales consideraría usted que son los mayores desafíos para mantenerse en el con volúmenes regular de banano específicamente en la costa esta?*

El principal desafío es el no tener un tratado de libre comercio y que nuestro producto como es el banano aún no tiene arancel 0%, por lo cual, si sumamos la logística marítima y los precios en el mercado, el producto se vuelve menos

competitivo. Otro punto son las grandes cadenas o importadores que por lo general tienen el control de los contratos como EXP, Redifresh, GMC o Walmart generan una carrera de precios, eficiencia y capital operativo para poder mantener volúmenes constantes.

3. *En relación con los volúmenes de exportación de banano en este 2023 hacia Estados Unidos, ¿cuáles serían los países competidores de Ecuador en el tráfico de la costa este?*

Costa Rica y Colombia.

4. *Con su criterio y experiencia consideraría usted que ¿ha mejorado la eficiencia, agilidad y servicios en los terminales portuarios como también los tramites de aduanas en Estados Unidos específicamente en la costa este?*

Definitivamente se ha percibido la mejora en la sistematización digital y automatización en las Aduanas en Estados Unidos, es lo que ha facilitado el comercio

5. *Sobre los volúmenes de embarques que han exportado hacia Estados Unidos en la costa este, ¿cuáles consideraría usted como los terminales o puertos más complicados en operar sea por servicio o rapidez en la nacionalización de las cargas refrigeradas?*

En nuestro caso, el terminal en Mager y APM Terminals han sido los más complicados, ambos se encuentran en New York, se crea un cuello de botella con los terminales y los turnos de inspección para la fumigación en caso de que la FDA lo solicite, no hay espacio y los tiempos de demora pueden durar hasta 2 semanas, lo que implica pagos de detención y demoraje.

6. *Con su experiencia en comercio exterior, ¿Se han enfrentado a la situación de una carga de abandono sea por la aduana de estados unidos o por problemas en las terminales en la costa este y cuáles han sido las principales razones?*

Si, cuando en la unidad de la autoridad estadounidense a través de su oficina de control FDA, determina que el producto o el envase este contaminado con organismos dañinos para su ecosistema y consumo humano, para esto la carga no tiene otro proceso que la exportación a su país de origen, sin embargo, la autoridad puede considerar la destrucción total en el puerto de destino.

7. *Por el volumen de exportación semanal hacia Estados Unidos, ¿cuál sería el nivel de frecuencia con que se generan estas situaciones de abandono de carga en la costa este y cuál es el proceso normal para evitar una pérdida total?*

Muy bajo en la compañía, hasta la semana 43 solo tenemos 2 caso y 3 de salvataje, por lo general se busca el apoyo de los Bróker como JK Fresh, que nos ayudan a recuperar parte de los valores al endosar los BLs en caso de rechazo de las mercancías.

8. *Incluso cuando se presenta una situación de abandono de carga refrigerada en Estados Unidos, ¿ha sentido el apoyo de las líneas navieras o de los agentes de carga para poder obtener una solución?*

No hemos tenido la necesidad, porque normalmente los brokers de los consignatarios logran ubicarlos en caso de rechazo, aunque se pierde un porcentaje de la factura, se minimiza el impacto sobre la pérdida total de la carga, esto permite mantener las operaciones y flujos.

9. *A pesar de los riesgos que se presentan por la competitividad en la costa este, usted considera ¿Por qué el mercado estadounidense es una propuesta interesante para el banano y plátano ecuatoriano?*

Por supuesto que sí, es un mercado que acepta valores agregados, es constante y mantienen volúmenes interesantes sobre todo el año.

10. En el ejercicio de coordinación de cargas frescas, en su consideración ¿cuál de los dos servicios prefiere trabajar con las líneas navieras o con las agencias de carga internacional y por qué razón sería su preferencia?

Directamente con las navieras, puesto que se tiene el control de la reserva, embarque, arribo y descarga en destino. Asimismo, cualquier situación se trata con ellos quienes tienen acceso directo a los portales de los puertos y aduanas. Es más directo y ágil.

Entrevista: **Exportadores de banano**

Exportadora Banabay

Danilo Serrano

Director de exportaciones

Trayectoria 21 años

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *Como exportador hacia el mercado estadounidense, ¿cuáles serían los puntos más relevantes del Banano que consideraría en estos últimos 5 años hacia la costa este como los puertos de New York, Port Everglade y Filadelfia?*

El país ha tenido una participación interesante en los últimos 5 años con un crecimiento de del 3 al 4 %, sobre los volúmenes anteriores, aunque en perspectiva la oportunidad se presenta en la diversificación de productos entre el banano convencional y obviamente al orgánico, eso ha permitido tener una ventaja interesante en los volúmenes que Ecuador pueda manejar hacia Estados Unidos, claro está que es un mercado que dominan las transnacionales y los pocos compradores en el mercado. Mientras Ecuador siga buscando la calidad y eficiencia de producción por hectárea nos permitirá seguir participando con el mercado estadounidense.

2. *Con un mercado competitivo que es Estados Unidos, ¿qué puntos principales consideraría usted que son los mayores desafíos para mantenerse en el con volúmenes regular de banano específicamente en la costa esta?*

Realmente son varios factores, primero la ubicación geográfica vs a los países competidores; nosotros debemos pasar el canal de Panamá y recorrer un tiempo de tránsito mayor que los países de centro América. También tenemos el control de precio que estable el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca), que estable un precio oficial, sabemos que puede estar cerrando entre USD 6.8 a USD 7 la caja para el 2024, pero es una realidad muy desequilibrada vs a la demanda y oferta en el mercado que son definidas por las temporadas, y por último la cantidad de compradores principales en ese lado está muy marcada por 3 a 4 clientes grandes.

3. *En relación con los volúmenes de exportación de banano en este 2023 hacia Estados Unidos, ¿cuáles serían los países competidores de Ecuador en el tráfico de la costa este?*

Los países de Centro América y Colombia, especialmente con el banano, por las ventajas geográficas.

4. *Con su criterio y experiencia consideraría usted que ¿ha mejorado la eficiencia, agilidad y servicios en los terminales portuarios como también los tramites de aduanas en Estados Unidos específicamente en la costa este?*

La verdad he sentido que ha mejorado es por los pocos reclamos de los clientes, pues la venta al ser FOB, es el cliente que se encarga de ello, comprendo que ha mejorado muchísimo, porque entre los principales puertos que son en New York para el lado de Brooklyn y Filadelfia, los sistemas de fumigación e inspecciones son mucho más rápidos que en los otros terminales, no hemos visto grandes avances en los puertos como aumentar grúas de descarga, pero si se han agilizados los procesos

con la FDA, en cuanto a los precios también ha mejorado y los salidas de las cargas también.

5. *Sobre los volúmenes de embarques que han exportado hacia estados unidos en la costa este, ¿cuáles consideraría usted como los terminales o puertos más complicados en operar sea por servicio o rapidez en la nacionalización de las cargas refrigeradas?*

Para mi definitivamente los terminales que no son bananeros como Houston o Savannah porque no tienen los espacios adecuados a las inspecciones, el problema es que, si vendes en DDP (*Delivered Duty Paid*) o DPU (*Delivered at Place Unloaded*), nosotros nos hacemos responsables de esos costos y por las demoras llegamos a tener valores superiores a USD 1500 por contenedor.

6. *Con su experiencia en comercio exterior, ¿Se han enfrentado a la situación de una carga de abandono sea por la aduana de Estados Unidos o por problemas en las terminales en la costa este y cuáles han sido las principales razones?*

Si claro, yo creería que todo el mundo ha pasado con ese problema, por lo general cuando tenemos problemas por una inspección y no pasa la fruta porque es orgánico, se genera una nota de crédito, normalmente al vender a One Banana, ellos se encargan de la eliminación, pero en los casos que se venden en DDP (*Delivered Duty Paid*), nos reembarque, si es que no lo aprueba la FDA.

7. *Por el volumen de exportación semanal hacia Estados Unidos, ¿cuál sería el nivel de frecuencia con que se generan estas situaciones de abandono de carga en la costa este y cuál es el proceso normal para evitar una pérdida total?*

Es muy bajo, sino no estaría trabajando con ellos, máximo 1 a 2, no es mucho.

8. *Incluso cuando se presenta una situación de abandono de carga refrigerada en estados unidos, ¿ha sentido el apoyo de las líneas navieras o de los agentes de carga para poder obtener una solución?*

En el caso de FOB o valor de mercancía puesta a bordo de un transporte marítimo, no ha sido necesario, pero en el caso de ser CIF (Coste, seguro y flete) o DDP (Delivered Duty Paid), si solicitamos ayuda con la detención y demoraje con las líneas.

9. *A pesar de los riesgos que se presentan por la competitividad en la costa este, usted considera ¿Por qué el mercado estadounidense es una propuesta interesante para el banano y plátano ecuatoriano?*

Si, por que valoran la diversidad y el valor agregado en este caso orgánico y mantienen buenos precios, claro sería mejor si llegáramos a tener beneficios con un tratado de libre comercio para poder ser más competitivos y ganar más participación de mercado.

10. *En el ejercicio de coordinación de cargas frescas, en su consideración ¿cuál de los dos servicios prefiere trabajar con las líneas navieras o con las agencias de carga internacional y por qué razón seria su preferencia?*

Definitivamente con las navieras, por los espacios y las negociaciones.

Entrevista: **Freight forwards**

Kuehne + Nagel S.A

Rodrigo sosa

Andean clúster reefer mánager

Trayectoria 10 años

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *En la industria de la logística internacional durante estos últimos 10 años ¿cuáles considera usted que han sido los puntos más relevantes que han marcado los cambios en el tránsito marítimo desde Ecuador hacia Estados Unidos específicamente en la costa este?*

Efectivamente la industria marítima hacia Estados Unidos en la costa este ha mejorado en tiempos y capacidad de carga, pero no en capacidad de oferta, en este caso Seaboard ha sido la línea con mayor participación de mercado durante estos últimos años seguido de Maersk y MSC, ahora este 2023 la oferta tarifaria ha cambiado con el ingreso de CMA CGM y ZIM.

Esto ha creado un balance con las tarifas marítimas y servicios hacia los principales puertos y tiempos de tránsitos por ejemplo desde New York con 13-14 días, Filadelfia de 9 a 11 días y Port Everglade a 6 a 8 días.

2. *Con la competitividad del mercado de Estados Unidos y su complejidad ¿cuáles consideraría que son las mayores adversidades que se enfrentan las agencias de carga internacional para mantener los volúmenes de banano hacia la costa este y cuáles serían los retos para mantenerse en ese mercado?*

Tal vez los volúmenes hacia este tráfico no sean gigantes como tienen directamente las líneas, por lo cual creería que es la permanencia en este mercado con nuestros clientes, al poder respaldarlos financieramente, con los espacios y soluciones logísticas en origen y destino, permite que el cliente logre dar servicio a sus clientes finales.

La responsabilidad de un *commodity* sensible siempre es un desafío, al ser principal responsable del servicio que brindamos a nuestros clientes, somos los responsables con la naviera por lo cual la reacción inmediata para evitar extra-costos con los terminales y las navieras, independientemente a las aduanas en estados unidos es un punto medular para resolver los problemas por lo cual trabajamos con exportadores frecuentes que nos permiten entender sus necesidades en origen como en destino, como también los valores más relevantes y críticos en la operación.

3. *Ante los constantes cambios del mundo logístico, ¿Cuál serian su mayor valor agregado que ofrecen como agencia de carga especializada para el manejo frescos como Banano en la costa este de Estados Unidos?*

Efectivamente las navieras no invierten en servicio al cliente, sus estructuras siempre buscan la reducción en costos, para poder tener una presencia interesante deben ser cliente con volumen muy fuertes, por lo general no permiten que las agencias de carga participen con este Commodity por muchos factores, en cambio para nosotros todo cliente es muy importante y el servicio al cliente se personaliza buscando una cercanía con el cliente. Son muchos servicios que podemos abarcar,

desde soluciones documentales, tarifas competitivas, crédito o facilidades financieras, también apoyos operativos en origen y destino, se podría decir que la versatilidad de nuestra empresa nos permite abarcar más soluciones y eficiencias de servicios a los clientes.

4. *Usted considera ¿que los terminales y la aduana de Estados Unidos durante estos 5 años se han ido especializando o se han ido adaptando en mejoras para la eficiencia del manejo de las cargas del banano en la costa este?*

La evolución de los servicios en los terminales no ha cambiado mucho realmente, podría decir que este 2023 han mejorado por la presencia de más líneas navieras, en cambio los tramites de aduanas si, se han automatizado y la presencia de inspectores de la FDA también han incrementado, por lo cual los tiempos para nacionalizar una carga han reducido casi en 3 a 4 días menos, de lo que se presentaba en el 2018.

5. *Ante el peligro constante que un imprevisto no permita que la carga refrigerada de banano no pueda llegar a destino, en esos casos ¿Con que frecuencia se enfrentan con cargas de abandonadas en la costa este de Estados Unidos?*

No es muy regular, pero suele pasar en los casos que la FDA no da el visto bueno, en esos casos son reembarques, pero los exportadores luchan que los procesos en origen sean muy minuciosos para evitar estos inconvenientes y evitar sanciones, por otro lado, cuando no alcanzan a rampa de los consignatarios rechazan las cargas nos toca apoyar al cliente para hacer los cambios documentales y puedan hacer la reventa de la carga.

6. *Al generarse una situación de abandono de la carga refrigerada en los terminales en Estados Unidos, ¿cuál es el paso o proceso que las líneas navieras resuelven esas disputas?*

Se busca de la mejor forma en mitigar los costos extras debido que estados unidos tienen los costos más altos para la destrucción de las cargas, por lo cual se busca reducción de costos con las líneas, hacer el proceso de destrucción con el fin de devolver lo más rápido el contenedor a la agencia naviera.

Entrevista: **Freight forwards**

Krystal Logistic

José Antonio Gómez

Gerente general

Trayectoria 24 años

Freight forwards

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de Estados Unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados Unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. *En la industria de la logística internacional durante estos últimos 10 años ¿cuáles considera usted que han sido los puntos más relevantes que han marcado los cambios en el tránsito marítimo desde Ecuador hacia Estados Unidos específicamente en la costa este?*

Hace 10 años, la estructura naviera era muy distinta con lo que podemos ver en estos tiempos, la tecnología y la comunicación son factores trascendentales. Ahora bien, al revisar el tráfico del USEC o la costa este de Estados Unidos, tenemos dos fenómenos el primero que APL, MOL, CMA y Sealand, y nosotros con Interocean Lines, éramos los que mejores servicios teníamos para usar, pero mantener el servicio semanal era demasiado costoso por lo cual es un tráfico muy difícil de mantener, mientras que, al salir la mayoría de las líneas,

Seaboard aprovecho ese espacio acaparando un volumen interesante durante esta transición, por lo cual ha mejorado para los exportadores en relación del servicio como tiempos de tránsito y salidas semanales, pero la oferta tarifa no, ahora en este 2023 con el retorno de grandes marcas ha generado una estabilidad en la oferta, pero no existe tanto volumen para tantos carriers.

2. *Con la competitividad del mercado de Estados Unidos y su complejidad ¿cuáles consideraría que son las mayores adversidades que se enfrentan las agencias de carga internacional para mantener los volúmenes de banano hacia la costa este y cuáles serían los retos para mantenerse en ese mercado?*

Realmente la industria sigue evolucionando, el enfoque es más tecnológico, nuestro apoyo ha sido más el know how para poder trabajar en este mercado tan competitivo por ejemplo desde la rapidez de una liberación de BL y la rapidez de entrega de equipos y la logística de transporte en destino contribuyen a un buen servicio para nuestros clientes.

Los mayores desafíos para nosotros es evitar que nos contaminen las cargas, por que como agencias de carga somos responsables de la operación, y enfrentarse a temas judiciales representan costos, son problemas serios y muy engorrosos. También cuando existe abandono de carga porque en estados unidos todo es caro y cada día el problema ex exponencial, llegando a rubros por los 25k por contenedor, por esa razón no trabajamos con exportadores que son nuevos o no conocidos.

3. *Ante los constantes cambios del mundo logístico, ¿Cuál serian su mayor valor agregado que ofrecen como agencia de carga especializada para el manejo frescos como Banano en la costa este de Estados Unidos?*

Como agencia de carga son muchos los servicio que podemos ofrecer, creo que el principal sería el blindaje documental con los House BLS, y la capacidad de las liberaciones de los BLS en destino, claro también damos soluciones a los exportadores e importadores en todo el proceso de transporte.

4. *Usted considera ¿que los terminales y la aduana de Estados Unidos durante estos 5 años se han ido especializando o se han ido adaptando en mejoras para la eficiencia del manejo de las cargas del banano en la costa este?*

La sistematización de los terminales y las aduanas ha mejorado mucho para el manejo de la carga Fresca, nosotros nos enfocamos mucho en Miami Port Everglade, debido que nuestras operaciones se central en este Puerto, y tenemos el conocimiento de los procesos del terminal, pero efectivamente la participación de más agencias ha logrado que el servicio sea más eficiente en los terminales, como reducción de tiempos de descarga de las naves, espacios para zonas de inspecciones de la FDA y la revisión de tarifas por los servicios agregados en los terminales.

5. *Ante el peligro constante que un imprevisto no permita que la carga refrigerada de banano no pueda llegar a destino, en esos casos ¿Con que frecuencia se enfrentan con cargas de abandonadas en la costa este de Estados Unidos?*

La realidad que el porcentaje es muy bajo, en este año solo hemos tenido 2 destrucción, y 2 de retorno, en cuanto a salvataje sabemos que fueron 3 contenedores en lo que va en el año, de los 120 contenedores que llevamos de frescos, y la principal razón son porque no pasaron las revisiones con la FDA y otras por que la calidad no llevo a lo pactado con los consignatarios.

6. *Al generarse una situación de abandono de la carga refrigerada en los terminales en Estados Unidos, ¿cuál es el paso o proceso que las líneas navieras resuelven esas disputas?*

El cliente se hace responsable directo, podemos ayudar con la negociación con las líneas navieras pero ese riesgo lo manejan el exportador.

3.5.3. Análisis y tabulación de las entrevistas

Principales Ventajas de embarques a la Costa Este	Principales Desafíos	Abandono de Carga	Agentes de Carga y el manejo de carga abandonada.
Actualmente las líneas que tienen servicio confiable con tránsitos apropiados para la carga perecible, en la eficiencia del tráfico SEABOARD ha llevado la ventaja a los principales puertos, por lo cual la mayoría de las grandes líneas han dejado	Los mayores desafíos actuales es participar con un volumen activo como línea, CMA CGM lanzo un servicio al inicio de este año AMERICAS XL, con servicios directos a los puertos de Port Everglade, Philadelphia y New York, participar un segmento muy cerrado y por	Buscamos primero que el cliente sea responsable de los valores que deben cancelar de conexión eléctrica, demorajes y otros costos administrativos que se generan, nuestra prioridad es mantener la relación comercial como también la devolución de los equipos.	Considero que siempre es mejor trabajar directamente con los BCO que son los responsables de su producto, los ffw o agentes en algunos casos pueden aludir que no son responsables de las decisiones de los dueños de la carga y no querer asumir los costos adicionales.

<p>su participación con el banano por los costos de los armadores y el Bunker.</p>	<p>mucho tiempo sostenido directamente con la competencia SEABOARD.</p>		
<p>Yo creo que ha evolucionado de forma en que las líneas navieras, nosotros como una de ellas, pero en general todas, tratando de acortar esos tiempos de tránsito y tratando de hacer lo más directos posibles.</p>	<p>Los mayores desafíos, bueno, temas documentales, tal vez pensando un poco más a profundidad, que los clientes, también los transportes, la disponibilidad de los transportes en los puertos y tener toda la cadena una vez que llegue al destino, una vez llega al puerto de descarga, tener toda la logística</p>	<p>En primer lugar, el cliente o el consignatario tiene que manifestar su decisión de abandono, y en primer lugar se le traslada todos estos valores al que figura como consignatario o incluso se contacta al notify. Pero no debemos olvidarnos de que en las cláusulas del Bill of lading al final el dueño en la mercadería sigue siendo el shipper. Entonces a nosotros como línea naviera en realidad estamos cubiertos, entre comillas por así decirlo, si</p>	<p>Las limitantes, o sea en realidad ya depende de cómo está la estructura del cliente, del importador. Si hablamos de estructuras bastante grandes donde tienen todo el control y tienen la gente para hacer todo, en realidad las herramientas y todo lo que proveen las líneas navieras podrían ser suficientes.</p>

	previamente coordinada.	no están las partes en destino que sean responsables de estos valores normalmente se revierte al consignatario o se puede hacer un split entre consignatario y embarcador.	
El producto ecuatoriano en plátano y banano cada vez aumenta, porque la fruta ecuatoriana tiene mejor rendimiento en tamaño y aspecto. El centroamericano es más amarillento y pequeño.	Que los productos de Costa Rica y Guatemala pueden ser más competitivos en precio porque los fletes navieros son más económicos para ellos y los tránsitos son más cortos, por lo cual son más competitivos, como también los precios, solamente Ecuador tienen precios de tablas fijas que	Sí, las navieras ayudan con el proceso de reexportación y ayudan teniendo el contenedor en puerto hasta que retorne. Los agentes o bróker ayudan gestionando fumigar la carga cuando es casos de insectos.	Directament e con las navieras, puesto que se tiene el control de la reserva, embarque, arribo y descarga en destino. Asimismo, cualquier situación se trata con ellos quienes tienen acceso directo a los portales de los puertos y aduanas. Es más directo y ágil.

	establece el MAGAP, caso que no ocurre con los países de centro América.		
Esperamos un crecimiento considerable para las exportaciones ecuatorianas, sin embargo, hay que reconocer que el sector está muy bien ganado o segmentado por las grandes marcas transnacionales como DEL MONTE, DOLE y CHIQUITA por lo cual limita mucho el acceso a nuevas marcas, por lo cual es un	El principal desafío es el no tener un tratado de libre comercio y que nuestro producto como es el banano aún no tiene arancel 0%, por lo cual, si sumamos la logística marítima y los precios en el mercado, el producto se vuelve menos competitivo.	No hemos tenido la necesidad, porque normalmente los brokers de los consignatarios logran ubicarlos en caso de rechazo, aunque se pierde un porcentaje de la factura, se minimiza el impacto sobre la pérdida total de la carga, esto permite mantener las operaciones y flujos.	Directamente con las navieras, puesto que se tiene el control de la reserva, embarque, arribo y descarga en destino. Asimismo, cualquier situación se trata con ellos quienes tienen acceso directo a los portales de los puertos y aduanas. Es más directo y ágil.

<p>arduo trabajo, las exigencias del mercado como calidad y precios.</p>			
<p>El país ha tenido una participación interesante en los últimos 5 años con un crecimiento de del 3 al 4 %, sobre los volúmenes anteriores, aunque en perspectiva la oportunidad se presenta en la diversificación de productos entre el banano convencional y</p>	<p>Realmente son varios factores, primero la ubicación geográfica vs a los países competidores; nosotros debemos pasar el canal de Panamá y recorrer un tiempo de tránsito mayor que los países de centro América. También tenemos el control de precio que estable el MAGAP, que estable un precio oficial.</p>	<p>En el caso de FOB, no ha sido necesario, pero en el caso de ser CIF o DDP, si solicitamos ayuda con la detención y demoraje con las líneas.</p>	<p>Definitivam ente con las navieras, por los espacios y las negociaciones.</p>

obviamente al orgánico.			
Efectivamente la industria marítima hacia estado unidos en la costa esta ha mejorado en tiempos y capacidad de carga, pero no en capacidad de oferta, en este caso SEABOARD ha sido la línea con mayor participación de mercado durante estos últimos años seguido de Maersk y MSC.	Tal vez los volúmenes hacia este tráfico no sean gigantes como tienen directamente las líneas, por lo cual creería que es la permanencia en este mercado con nuestros clientes, al poder respaldarlos financieramente, con los espacios y soluciones logísticas en origen y destino.	No es muy regular, pero suele pasar en los casos que la FDA no da el visto bueno, en esos casos son reembarques, pero los exportadores luchan que los procesos en origen sean muy minuciosos para evitar estos inconvenientes y evitar sanciones.	Efectivamente las navieras no invierten en servicio al cliente, sus estructuras siempre buscan la reducción en costos, para poder tener una presencia interesante deben ser cliente con volumen muy fuertes, por lo general no permiten que las agencias de carga participen con este commodity por muchos factores.

<p>Hace 10 años, la estructura naviera era muy distinta con lo que podemos ver en estos tiempos, la tecnología y la comunicación son factores trascendentales.</p>	<p>Los mayores desafíos para nosotros es evitar que nos contaminen las cargas, por que como agencias de carga somos responsables de la operación, y enfrentarse a temas judiciales representan costos, son problemas serios y muy engorrosos. También cuando existe abandono de carga.</p>	<p>La realidad que el porcentaje es muy bajo, en este año solo hemos tenido 2 destrucción, y 2 de retorno, en cuanto a salvataje sabemos que fueron 3 contenedores en lo que va en el año, de los 120 contenedores que llevamos de frescos, y la principal razón son porque no pasaron las revisiones con la FDA.</p>	<p>Como agencia de carga son muchos los servicio que podemos ofrecer, creo que el principal sería el blindaje documental con los house Bls, y la capacidad de las liberaciones de los Bls en destino, claro también damos soluciones a los exportadores e importadores en todo el proceso de transporte.</p>
	<p>No, solo reexportación por temas de insectos. La USDA de USA es muy radical en cuanto al tema de</p>	<p>Se busca de la mejor forma en mitigar los costos extras debido que estados unidos tienen los costos más altos para la destrucción de las</p>	

	<p>ingreso de plagas no autorizadas y por ello puede detener el ingreso de contenedores. Esto principalmente cuando ingresan alimentos frescos en pallets, pues los insectos relacionados a la madera tienen menor tolerancia en ser aceptados.</p>	<p>cargas, por lo cual se busca reducción de costos con las líneas, hacer el proceso de destrucción con el fin de devolver lo más rápido el contenedor a la agencia naviera.</p>	
	<p>Si, cuando en la unidad de la autoridad estadounidense a través de su oficina de control FDA, determina que el producto o el envase este contaminado con organismos dañinos</p>	<p>El cliente se hace responsable directo, podemos ayudar con la negociación con las líneas navieras pero ese riesgo lo manejan el exportador.</p>	

	<p>para su ecosistema y consumo humano, para esto la carga no tiene otro proceso que la exportación a su país de origen o la destrucción.</p>		
	<p>Si claro, yo creería que todo el mundo ha pasado con ese problema, por lo general cuando tenemos problemas por una inspección y no pasa la fruta porque es orgánico, se genera una nota de crédito.</p>		

Principales ventajas de embarques a la Costa Este.

Parte esencial de la investigación era poder conocer porque el mercado de la Costa Este de Estados Unidos era tan atractivo para los exportadores ecuatorianos y cuáles eran las principales ventajas de aquello. De principio resaltan los tránsitos cortos que existen que pueden llegar a ser 16 a 18 días para llegar a destino, además que los servicios logísticos han evolucionado en los últimos 10 años lo que permite tener mayor confianza al momento de embarcar.

Por otro lado, indican que en los últimos 5 años los embarques de carga fresca a la Costa Este han subido de un 3 a 4% sobre todo por la gran diversificación de productos entre el banano convencional y orgánico, se percibe la gran calidad que posee este producto en Ecuador. Indican que *“el país debe continuar buscando la calidad y eficiencia de producción por hectárea para permitirles seguir participando en el mercado estadounidense”*.

Por último, se resalta que el aumento de exportaciones de carga de banano o plátano ecuatoriano hacia la Costa Este se debe a que la fruta ecuatoriana tiene mejor rendimiento en tamaño y aspecto en comparación a lo que se puede conseguir en otros países. Indican que el banano es más grande y tiene mucha más resistencia en tránsito, esta comparación se da principalmente con el banano que sale de Centroamérica que es la principal competencia del banano ecuatoriano debido a su cercanía con Estados Unidos.

Principales desafíos de embarques a la Costa Este.

A pesar de que es un mercado atractivo y con mucho potencial y evolución, los embarcadores ecuatorianos y todos los participantes de su cadena logística, se siguen enfrentando a diversos retos al momento de ingresar a este mercado. Empezando por los altos

costos de flete o costos extras que puedan tener las navieras, si bien es cierto que el servicio ha evolucionado en los últimos 10 años esto implica que los precios de los fletes continúan subiendo para mantener los tránsitos cortos que se deben de manejar a este destino. Esto lleva a un segundo desafío que actualmente no existen muchos servicios confiables y deriva a que apenas navieras como Seaboard o Maersk sean las principales opciones para embarcar a la Costa Este, esto lleva a los exportadores a tener que aceptar las tarifas que estos ofrezcan y ajustar sus gastos para poder obtener un acuerdo beneficioso.

Por otro lado, la disponibilidad de transportistas que existe es escasa y se convierte en un reto tener toda la logística previamente coordinada al arribo de la carga para no correr el riesgo de que la carga pueda tener maduración antes de llegar a su punto de distribución. Si algo falla en la cadena logística, se puede trabar todo el proceso y provocaría que el producto no esté listo a tiempo para estar en percha o que los clientes finales decidan no aceptar la carga completa.

La competencia de países cercanos a Estados Unidos que son productores de banano como Costa Rica y Guatemala, hace que puedan ser más competitivos en precios debido que al tener tránsitos más cortos obtienen fletes navieros mucho más económicos. Además, recalcan que la falta de tratados de libre comercio se vuelve en principal desafío ya que productos como el banano no tienen arancel del 0%, por lo tanto, eso más la suma de la logística marítima y los precios del mercado vuelven al producto ecuatoriano menos competitivo.

Si bien es cierto que la cantidad de exportaciones ha aumentado los últimos años, son muy pocos compradores los que realmente existen en este mercado y además son grandes cadenas de importadores o supermercados que ya manejan sus propios contratos navieros y el embarcador ecuatoriano debe ajustarse a ellos y no tienen la posibilidad de elegir una opción más conveniente al momento de exportar.

Por último, coinciden en que en Estados Unidos existen muchos problemas de abandono o retorno de carga porque el departamento de agricultura (USDA) de ese país es muy radical en cuanto al tema de ingreso de plagas no autorizadas y con esto impedir el ingreso de contenedores. Estos insectos suelen llegar en alimentos frescos o en pallets, debido a que la mayoría de estos insectos están relacionados a la madera y tienen menor tolerancia de ser aceptados. La FDA o *The Food and Drug Administration*, responsables de proteger la salud pública, también tienen controles muy estrictos y si observan productos o envases que se encuentren contaminados con organismos dañinos para su ecosistema y consumo humano, ordenan que la carga sea retornada a su país de origen o incluso en ocasiones que esta sea destruida. Con la inflación que existe actualmente en Estados Unidos, si una carga es rechazada los costos suelen ser muy elevados para empezar procesos de destrucción, reventa o retorno.

El abandono de carga.

Era importante poder identificar como los diversos participantes de la cadena logística afrontan los momentos en que tienen que manejar el abandono de carga en destino.

El proceso inicia en cuanto el cliente final o consignatario manifiesta su decisión de abandono de la carga. Comúnmente se busca que el cliente final sea el responsable de los valores a cancelar debido al abandono de carga fresca como conexión eléctrica, demoraje u otros costos administrativos que se generan cuando se da este escenario. La prioridad ya sea para la naviera o los embarcadores es priorizar la relación comercial y para los primeros incluso el retorno del equipo utilizado para la exportación. Si el consignatario no quiere hacerse responsable de los costos o no desea aceptar la carga, la responsabilidad pasa a ser del exportador, ya que dentro de las cláusulas del *Bill of Lading*, se establece que el dueño de la mercadería sigue siendo el exportador. Las navieras normalmente no se responsabilizan por estos costos, solo de que sus unidades sean devueltas. Pero si al final del día ni el

consignatario o embarcador se quieren hacer responsables, las navieras rompen la relación comercial con ellos y buscan recuperar lo que más puedan de los valores perdidos.

Se busca realizar un trabajo en conjunto entre las navieras, exportadores y agentes de carga. Por ejemplo, las navieras brindan las facilidades cuando son procesos de reexportación y los agentes con la gestión para fumigación de la carga en caso de que el rechazo sea por culpa de insectos. Los agentes en destino también se pueden encargar de negociar una reventa del producto que, si bien es cierto, hace que se pierda un porcentaje de la factura final, pero se minimiza la pérdida o riesgo para el embarcador, permitiendo mantener operaciones y flujos. Por otro lado, al tener costos muy altos en Estados Unidos para destrucción o logística y actualmente todavía más debido a la alta inflación, los embarcadores solicitan a la naviera que por favor asuman costos de detención y Demoraje para así mitigar la pérdida económica.

Agentes de carga y su manejo de carga abandonada.

La mayoría de los embarcadores indican que los agentes de carga suelen asumir costos extras que se generen con el abandono de carga dado que argumentan que no son responsables de las decisiones de los dueños de la carga y así no asumen ningún costo extra. Además, al trabajar con agentes de carga la visibilidad y control sobre el proceso de exportación es mucho menor. Por lo tanto, prefieren trabajar directamente con naviera ya que así tienen mayor control de la reserva, los embarques, tiempos de tránsito y arribos y descargas en destino. También indican que las navieras tienen mayor acceso directo a los portales de los puertos y aduanas ya sea a nivel local o a nivel de destino, facilitando procesos de retiro o reexportación de unidades.

De todos modos, indican que existen ciertas ventajas en caso de que un agente de carga se quiera hacer responsable o quiera brindar mayores facilidades al embarcador cuando exista carga abandonada, como las liberaciones documentales más sencillas y rápida, además

de soluciones logísticas tanto para exportadores como para importadores ya que manejan muy bien el proceso de transporte terrestre. La versatilidad de los agentes de carga y menos procesos burocráticos que las navieras podrían permitir abarcar más soluciones y eficiencias en servicios a los clientes para poder mitigar el impacto económico o comercial que tengan los rechazos de su carga en destino.

Capítulo 4: Desarrollo de la propuesta

4.1. Objetivo de la propuesta

Desarrollar un plan de negocio integral que facilite la creación y operación de una organización especializada en la gestión de cargas frescas abandonadas, específicamente de banano

4.2. Descripción de los Bienes y/o Servicios

Servicios Primarios

- **Gestión de Cargas Frescas Abandonadas:** Ofreceremos un servicio especializado para la gestión de cargas frescas abandonadas, con un enfoque particular en productos de banano. Este servicio incluirá la recuperación de la carga, almacenamiento en condiciones óptimas, y la redistribución o venta en mercados alternativos.
- **Agente de Carga (*Freight forward*):** Actuaremos como intermediarios entre los exportadores e importadores para facilitar el transporte seguro y eficiente de mercancías desde Ecuador hacia la costa este de EE. UU. y viceversa. Nuestros servicios cubrirán la organización de los envíos, trámites aduaneros, y la coordinación con las compañías de transporte marítimo.

Servicios Secundarios

- **Consultoría Logística:** Ofreceremos asesoría especializada en logística y transporte marítimo para ayudar a las empresas a optimizar sus operaciones y reducir costos.
- **Gestión de Documentación y Cumplimiento Legal:** Brindaremos apoyo en la gestión de toda la documentación necesaria para el transporte internacional de

mercancías, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones tanto de EE. UU. como de Ecuador.

- Almacenamiento y Distribución: Ofreceremos servicios de almacenamiento en nuestras instalaciones en Newark, New Jersey y Guayaquil, Ecuador. Además, proveeremos soluciones de distribución para llevar los productos al mercado de destino.

Ubicaciones

- Estados Unidos: Oficinas en Newark, New Jersey (11-43 Raymond Plz W - Gateway Center - One Gateway Center)
- Ecuador: Oficinas en Guayaquil, ubicadas en el Parque Empresarial Colon, en el Edificio Pacífica Center.

Estos bienes y servicios se alinean con el objetivo general y los objetivos específicos del plan de negocio, y están diseñados para abordar las problemáticas y desafíos identificados en la industria del transporte marítimo y la gestión de cargas frescas abandonadas.

4.3. Naturaleza del negocio

En el mundo globalizado y altamente interconectado en que vivimos, el transporte de mercancías a través de fronteras internacionales es una actividad cotidiana que impulsa la economía mundial. Sin embargo, en esta vasta red de intercambio comercial, surgen desafíos únicos y problemáticas específicas que requieren soluciones igualmente especializadas. Uno de esos desafíos es la gestión de cargas frescas abandonadas, particularmente de banano, en los embarques marítimos hacia la costa este de Estados Unidos.

Esta propuesta busca explorar la naturaleza del negocio en la creación de un Freight forward especializado en este nicho. El objetivo es no sólo actuar como un mero intermediario en el transporte de mercancías sino también ofrecer una solución integral que

aborde la problemática de las cargas frescas abandonadas. El negocio operará con oficinas en Newark, New Jersey, y Guayaquil, Ecuador.

4.3.1. Tipo de Empresa y Estructura Legal

La empresa se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC) en los Estados Unidos y como una Sociedad Anónima (S.A.) en Ecuador. Esta estructura permitirá una flexibilidad operativa y fiscal que es vital para una empresa emergente con ambiciones de crecimiento rápido y diversificación.

4.3.2. Buyer persona

Perfil de tipo de cliente con cargas abandonadas

Puesto: Gerente

Edad: Entre 25 y 34 años

Nivel de educación más alto: Universidad no finalizada

Canal favorito de comunicación

Teléfono

Correo electrónico

Mensajes de texto

En persona

Herramientas que necesita para trabajar

Sistemas contables y de finanzas

Correo electrónico

Paneles de inteligencia de negocios

Responsabilidades laborales

Toma de decisiones para la eficiencia de uso de recursos para la organización y reducir el riesgo de pérdida total.

Su trabajo se mide en función de

Eficiencia en costos sobre la pérdida total de la carga.

Su superior es

El dueño de la empresa.

Metas u objetivos

Generar la mayor cantidad de ingresos y generar la mayor rentabilidad para generar las utilidades en el periodo comercial y cierre de balance

Obtiene información a través de

Networking, Ferias internacionales, Data de importación y exportación de cargas frescas hacia EE. UU. en el USEC.

Dificultades principales

Relaciones y comunicaciones con el cliente

Comunicación

Recursos

Gestión del cambio

Resolución de problemas y toma de decisiones

Puesto: Gerente

Edad: Entre 35 y 44 años

Nivel de educación más alto: Título profesional

Canal favorito de comunicación

Teléfono

Correo electrónico

Mensajes de texto

En persona

Herramientas que necesita para trabajar

Sistemas contables y de finanzas

Correo electrónico

Paneles de inteligencia de negocios

Software de CRM

Servicios de almacenamiento en la nube

Responsabilidades laborales

Toma de decisiones para la eficiencia de uso de recursos para la organización y reducir el riesgo de pérdida total.

Su trabajo se mide en función de

Eficiencia en costos sobre la pérdida total de la carga.

Su superior es

La junta de accionistas o el directorio.

Metas u objetivos

Generar la mayor cantidad de ingresos y generar la mayor rentabilidad para generar las utilidades en el periodo comercial y cierre de balance

Obtiene información a través de

Networking, Ferias internacionales, Data de importación y exportación de cargas frescas hacia EE. UU. en el USEC.

Dificultades principales

Relaciones y comunicaciones con el cliente

Recursos

Comunicación

Gestión del cambio

Resolución de problemas y toma de decisiones

4.3.3. Propuesta de valor

La especialización en la gestión de cargas frescas abandonadas es el valor agregado que distinguirá a la empresa en el mercado. Además, se invertirá en tecnologías avanzadas de seguimiento y almacenamiento para minimizar el desperdicio y maximizar la vida útil de los productos frescos.

4.3.4. Modelo de Negocio y Mercado Meta

El modelo de negocio se centrará en dos pilares fundamentales:

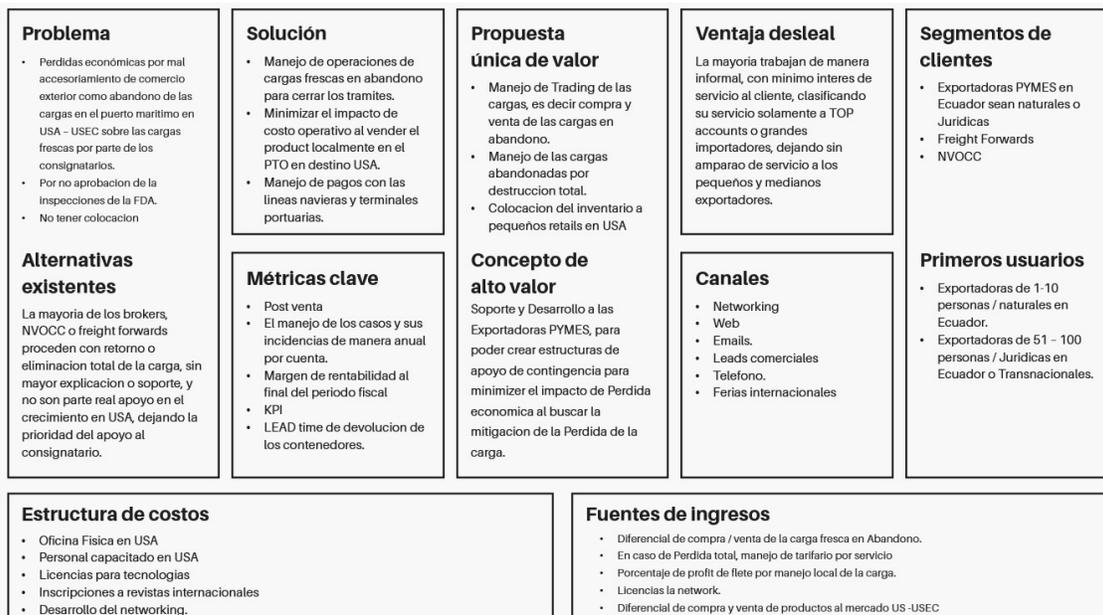
Agente de Carga (*Freight forward*): Se coordinará la logística de transporte de mercancías, especialmente productos frescos como el banano, desde el punto de origen hasta el punto de destino. Se ofrecerán servicios adicionales como el almacenamiento temporal, la consolidación de cargas y la gestión aduanera.

Gestión de Cargas Frescas Abandonadas: Se implementarán estrategias para la recuperación, almacenamiento y redistribución o venta de cargas frescas abandonadas en los puertos de la costa este de Estados Unidos.

El mercado meta se compone principalmente de exportadores e importadores de productos frescos entre Ecuador y Estados Unidos, así como minoristas, mayoristas y empresas de logística que requieren servicios de transporte y almacenamiento.

A continuación, se presenta el modelo canvas:

Figura 1. Modelo canvas



Nota: En esta figura se observa el modelo Canvas. Elaboración propia.

4.3.5. Cadena de Valor y Logística

La eficiencia de la cadena de valor será vital para el éxito del negocio. Desde la adquisición y el almacenamiento hasta el transporte y la entrega, cada etapa será optimizada para asegurar la máxima calidad y eficiencia.

4.3.6. Finanzas y Rentabilidad

Se realizó un análisis financiero detallado, que incluirá la estructura de costos, proyecciones a 5 años y determinación de la rentabilidad esperada. Un sólido plan financiero será crucial para atraer inversionistas y para la toma de decisiones estratégicas a corto, medio y largo plazo.

4.3.7. Desafíos y Riesgos

Entre los desafíos se encuentran las fluctuaciones en las regulaciones comerciales y tarifas arancelarias, la volatilidad del precio del combustible, y la gestión eficaz de la cadena de suministro. Se prepararán planes de contingencia para mitigar estos riesgos.

4.3.8. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

En una época en que la sostenibilidad es crucial, el negocio se comprometerá a adoptar prácticas ecológicas, desde la optimización de rutas para reducir las emisiones de carbono hasta la implementación de tecnologías de almacenamiento energéticamente eficientes.

La naturaleza del negocio en la creación de este *Freight forward* especializado es compleja pero altamente prometedora. Al abordar una problemática específica y socialmente significativa, la empresa no sólo atiende una brecha en el mercado, sino que también contribuye a la reducción del desperdicio y al fomento del comercio sostenible. Con una planificación y ejecución cuidadosas, hay un gran potencial para que este negocio se convierta en un líder en su nicho, ofreciendo soluciones efectivas que benefician a todas las partes interesadas. Con este plan de negocio, la empresa aspira a convertirse en un referente en el campo del transporte marítimo y la gestión logística, marcando un estándar de excelencia y responsabilidad en un mundo cada vez más interconectado y dependiente del comercio global.

4.4.Cadena de valor

Figura 2. Cadena de valor



Nota: En esta figura se observa el contenido de la cadena de valor.

Dentro del proyecto de investigación "Diseño de plan de negocio para la creación de un Freight forward especializado en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU," la cadena de valor se centrará en la eficiencia operativa y maximización de la rentabilidad en la gestión de cargas frescas abandonadas, particularmente de banano. La cadena de valor se descompone en varias etapas críticas para asegurar el éxito del negocio.

Actividades Primarias:

- Adquisición de Cargas Abandonadas
 - Evaluar la calidad y cantidad de bananos abandonados.
 - Negociación y compra de estos productos.
- Almacenamiento

- Instalaciones de almacenamiento refrigerado para mantener la frescura de los bananos.
 - Gestión de inventario mediante sistemas de información.
- Logística Interna y Transporte
 - Manejo eficiente del producto en los centros de almacenamiento.
 - Planificación y ejecución del transporte hacia los puertos de embarque.
- Operaciones de Embarque
 - Coordinación y reservas con las líneas de transporte marítimo.
 - Documentación y cumplimiento de los requisitos aduaneros.
- Entrega y Logística de Destino
 - Recepción de la carga en la costa este de EE. UU.
 - Distribución a clientes finales o centros de distribución asociados.

Actividades de Soporte:

- Tecnología de la Información
 - Implementación de un sistema ERP para la gestión de toda la cadena.
- Recursos Humanos
 - Formación y desarrollo de personal especializado en logística y gestión de cadena de suministro.
- Gestión de Relaciones
 - Construcción de alianzas estratégicas con proveedores, transportistas y clientes.
- Investigación y Desarrollo
 - Estudio de mercados y actualización constante en tecnologías de conservación y transporte.
- Infraestructura Administrativa

- Coordinación y supervisión general del negocio desde las oficinas centrales.

Cada una de estas etapas requerirá ser evaluada y ajustada constantemente para maximizar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos específicos y generales del negocio.

4.5. Misión, Visión, Valores y objetivos Smart

Misión

Brindar soluciones logísticas integrales y eficientes en el transporte marítimo de cargas frescas abandonadas, específicamente de banano, desde Ecuador hacia la costa este de Estados Unidos. Ofrecer un servicio de alta calidad que garantice la rentabilidad, cumplimiento de estándares legales y satisfacción de las necesidades de nuestros stakeholders, operando como agente de carga confiable con presencia estratégica en Newark, New Jersey y Guayaquil, Ecuador.

Visión

Ser líder en la industria del transporte marítimo y la logística en la gestión de cargas frescas abandonadas para 2030, destacando por nuestra innovación, sostenibilidad y relaciones estratégicas. Aspiramos a expandir nuestro modelo de negocio a otras líneas de productos y mercados, siendo referente de eficiencia y ética corporativa en la industria global.

Valores

- Integridad: Conducir nuestros negocios de manera ética, transparente y responsable.

- Eficiencia: Optimizar recursos y procesos para maximizar la rentabilidad y minimizar el impacto ambiental.
- Innovación: Fomentar un ambiente que impulse la creatividad y la adaptabilidad en la búsqueda de soluciones efectivas y sostenibles.
- Calidad: Mantener altos estándares de calidad en la gestión de cargas y en las relaciones con nuestros clientes y proveedores.
- Responsabilidad Social: Contribuir positivamente a la sociedad y al ambiente, implementando prácticas de negocio sostenibles y éticas.
- Trabajo en Equipo: Fomentar un ambiente de colaboración y respeto mutuo dentro de la organización.

Objetivos SMART

Objetivo General SMART

Crear y poner en marcha un Freight forward especializado en cargas frescas abandonadas, particularmente de banano, con eficiencia operativa del 90% y una rentabilidad mínima del 15% en los primeros dos años de operaciones.

- S: Diseñar un plan de negocio completo que garantice eficiencia operativa y rentabilidad.
- M: Alcanzar una eficiencia operativa del 90% y una rentabilidad mínima del 15% en los primeros dos años.
- A: Emplear expertos en operaciones y finanzas para alcanzar los objetivos.
- R: Esencial para el éxito y la sostenibilidad del negocio.
- T: Implementar y evaluar el plan en los primeros dos años de operación.

Objetivos Específicos SMART

Optimizar la Cadena de Suministro

- S: Implementar una cadena de suministro eficiente.
- M: Reducir los tiempos de tránsito y los costos en un 20% en el primer año.
- A: Utilizar tecnología de seguimiento en tiempo real y optimización de rutas.
- R: Reducción de costos y aumento de la eficiencia.
- T: Implementar en los primeros 6 meses y evaluar después de un año.

Automatización de Procesos

- S: Automatizar procesos clave de la operación.
- M: Lograr una tasa de error del 2% o menos en procesos automatizados.
- A: Implementar sistemas de gestión de transporte (TMS) y almacenes (WMS).
- R: Esencial para alcanzar una eficiencia operativa del 90%.
- T: Implementar en el primer año y evaluar su eficacia en el segundo año.

Establecer Programa de Capacitación para Empleados

- S: Crear un programa de formación y desarrollo de habilidades.
- M: Alcanzar una tasa de retención del 90% de empleados altamente capacitados.
- A: Ofrecer cursos de formación y talleres prácticos.
- R: Personal capacitado es clave para la eficiencia operativa.
- T: Implementar en el primer trimestre y evaluar anualmente.

Diversificación de Fuentes de Ingreso

- S: Diversificar la cartera de servicios para incluir al menos tres fuentes de ingreso.
- M: Alcanzar una rentabilidad del 15% en cada fuente de ingreso.
- A: Introducir servicios como almacenamiento en frío y seguro de carga.

- R: Contribuirá a la estabilidad financiera y la rentabilidad.
- T: Diversificar en el primer año y evaluar al final del segundo año.

Gestión Activa de Clientes y Contratos

- S: Obtener y gestionar contratos de alto valor con, al menos, cinco grandes importadores/exportadores.
- M: Asegurar contratos que generen al menos el 40% del ingreso total proyectado.
- A: Crear un equipo de ventas y gestión de cuentas especializado.
- R: Fundamental para alcanzar la rentabilidad proyectada.
- T: Conseguir contratos en el primer año y mantenerlos en el segundo año.

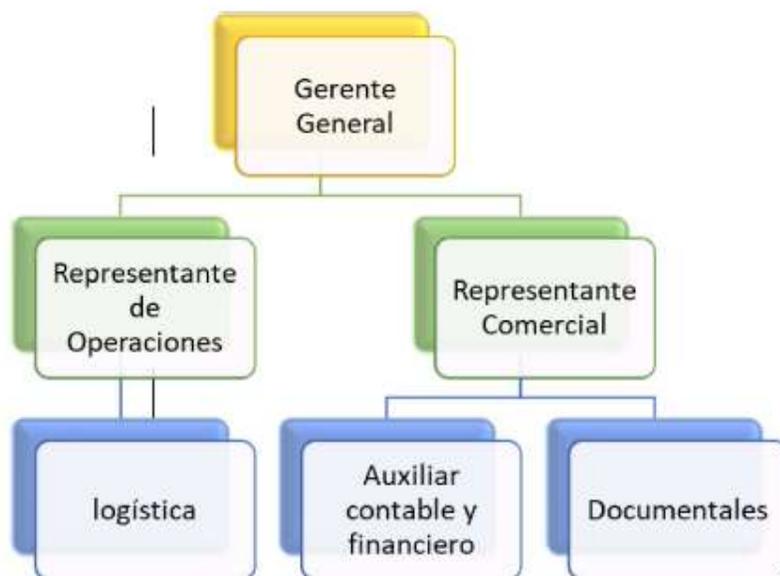
Estos objetivos SMART están diseñados para centrarse específicamente en alcanzar una eficiencia operativa del 90% y una rentabilidad mínima del 15% en los primeros dos años de operaciones, alineándose estrechamente con las metas del proyecto.

4.6. Estructura organizacional

Para alcanzar una eficiencia operativa del 90% y una rentabilidad mínima del 15% en los primeros dos años, es vital tener una estructura organizacional sólida y bien definida. La siguiente es una descripción detallada de cómo podría organizarse la empresa:

- Comercial y marketing
- Operaciones y logística
- Financiera y contable

Figura 3. Organigrama



Nota: En esta figura se observa el contenido de la cadena de valor.

Con esta estructura, la empresa podrá lograr sus ambiciosos objetivos en términos de eficiencia operativa y rentabilidad. Cada rol y departamento están diseñados para contribuir al logro de la visión de la empresa, con responsabilidades y metas claramente definidas que se alinean con los objetivos generales y específicos del plan de negocio.

4.7.Diagnóstico

4.7.1. Análisis del macroentorno (Pestel)

El análisis PESTEL es especialmente útil para entender los riesgos asociados con la entrada en un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto, tal como es el caso en el diseño de un plan de negocio para la creación de un Freight forward especializado en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., con enfoque en la gestión de cargas frescas abandonadas, particularmente de banano.

Para el proyecto en cuestión, un análisis PESTEL exhaustivo sería crítico para evaluar las complejidades y desafíos asociados con la logística de embarques marítimos, la legislación internacional y local, la viabilidad económica, y las responsabilidades y riesgos ambientales y sociales, entre otros. Este análisis ayudaría a definir las estrategias más efectivas para alcanzar los objetivos generales y específicos del plan de negocio.

Político

- **Tratados Comerciales:** En 2021, las exportaciones de banano de Ecuador a EE. UU. aumentaron un 3% con respecto a 2020 (PROECUADOR, 2021). La relación comercial entre ambos países puede influir en las operaciones.
- **Regulaciones Gubernamentales:** La gestión de cargas abandonadas está sujeta a regulaciones como la Ley Jones en EE. UU., que afecta el transporte marítimo entre puertos nacionales (Congress.gov, 2021).

Económico

- **Tasas de Cambio:** En 2021, el dólar se fortaleció en comparación con otras monedas, lo que puede afectar los costos (Federal Reserve, 2021).
- **Crecimiento del Mercado:** Según estimaciones, el mercado global de transporte marítimo se espera que crezca un 4% para 2022 (Statista, 2021).

Social

- **Conciencia Ambiental:** Según una encuesta realizada en 2021, el 70% de los consumidores en EE. UU. consideran importante la sostenibilidad al comprar alimentos (Pew Research Center, 2021).
- **Cambio en el Consumo de Alimentos:** En 2020, las ventas de alimentos orgánicos en EE. UU. aumentaron un 12% (Organic Trade Association, 2021).

Tecnológico

- Blockchain en Logística: Un estudio de 2021 sugiere que el uso de blockchain en la logística podría aumentar la eficiencia en hasta un 30% (Deloitte, 2021).
- Automatización y IA: En 2020, el 40% de las empresas de logística en EE. UU. estaban considerando implementar IA (Transport Topics, 2021).

Ambiental

- Desperdicio de Alimentos: Aproximadamente un tercio de los alimentos producidos globalmente se desperdician cada año (FAO, 2021).
- Impacto Climático: Según un estudio de 2020, la industria del transporte marítimo contribuyó con el 2,9% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero (Nature Communications, 2021).

Legal

- Licencias y Permisos: Según la Federal Maritime Commission (FMC) de EE. UU., todos los freight forwarders deben obtener una licencia de operación (FMC, 2021).
- Leyes Laborales: En Ecuador, el Código del Trabajo ha experimentado enmiendas en 2020 que podrían afectar las operaciones (Registro Oficial, 2020).

4.7.2. Análisis del microentorno (Porter)

El objetivo de este diagnóstico es analizar el microentorno de la industria de Freight Forwarding, especialmente enfocado en embarques marítimos hacia la costa este de EE. UU., con un énfasis en la gestión de cargas frescas abandonadas, particularmente de banano. El análisis de las cinco fuerzas de Porter (2020) se emplea para entender la estructura competitiva de esta industria específica y para determinar las estrategias más efectivas que permitan maximizar la rentabilidad.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

- **Competencia en la Industria:** El mercado de Freight Forwarding ha mostrado un crecimiento estable con un CAGR de 3.5% desde 2020 (Jones & Johnson, 2022). No obstante, es un mercado saturado con múltiples jugadores, lo que resulta en una competencia intensa.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Los proveedores, en este caso, las compañías de transporte marítimo tienen un poder de negociación moderado. Aunque hay múltiples proveedores, la demanda por envíos especializados en alimentos frescos ha aumentado un 15% desde 2020 (Brown, 2021).
- **Poder de Negociación de los Compradores:** Los compradores, principalmente empresas de exportación de banano, tienen un alto poder de negociación. Esto se debe al alto volumen de exportaciones de banano de Ecuador, que alcanzó 6,2 millones de toneladas en 2021 (Statista, 2022).
- **Amenaza de Nuevos Participantes:** La barrera de entrada es moderada debido a la necesidad de cumplir con normativas estrictas en ambos países y la inversión inicial requerida, que puede oscilar entre \$200,000 y \$500,000 (García, 2020).
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** La amenaza es baja ya que el transporte marítimo sigue siendo la opción más viable para productos frescos a grandes distancias, a pesar del aumento del transporte aéreo de mercancías, que solo representa un 5% del total (Williams, 2021).

La industria presenta oportunidades atractivas, especialmente en el nicho de cargas frescas abandonadas. La competencia es alta, pero la especialización podría proporcionar una ventaja competitiva. Se recomienda enfocarse en la eficiencia operativa y en estrategias que mejoren el poder de negociación con proveedores y compradores.

Este diagnóstico provee un marco inicial para entender el microentorno en el que se planea operar. Un análisis más detallado es necesario para tomar decisiones informadas que se alineen con los objetivos específicos y generales del proyecto.

4.8. Análisis Operativo, funcional y financiero

A continuación, se ubica lo necesario para el funcionamiento del negocio:

La estructura de capital consistirá en 40% en distribución en la participación de los socios y el 60% en reinversión en la estructura de logística más la aplicación de financiamiento a cortos plazos con líneas de crédito del sistema financiero

INVERSION Y FINANCIAMIENTO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 300,000.00
CANTIDAD DE ACCIONES	4000
VALOR DE CADA ACCION	11.25

ACCIONISTAS	CAPITAL SOCIAL	APORTACION	Nº ACCIONES
Karen Ramirez	\$ 25,000.00	8.33%	333.33
Ivan Bermeo	\$ 200,000.00	66.67%	2666.67
Daniel Bernal	\$ 25,000.00	8.33%	333.33
Jose Luis Chiquito	\$ 50,000.00	16.67%	666.67
	\$ 300,000.00		

ESTADO DE CAMBIO DE PATRIMONIO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD RETENIDA ANTERIOR	0	\$ 48,307.62	\$ 110,731.21	\$ 191,669.82	\$ 291,862.33
(+/-) UTILIDAD /	\$ 80,512.70	\$ 104,039.33	\$ 134,897.67	\$ 166,987.53	\$ 211,043.54
(-) DIVIDENDOS	\$ 32,205.08	\$ 41,615.73	\$ 53,959.07	\$ 66,795.01	\$ 84,417.41
UTILIDAD RETENIDA (acumuladas)	\$ 48,307.62	\$ 110,731.21	\$ 191,669.82	\$ 291,862.33	\$ 418,488.45

- Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 3,413,000.00	\$ 3,369,819.24	\$ 3,630,435.45	\$ 4,110,278.19	\$ 4,890,410.46
(-) COSTOS DE VENTA	\$ 3,070,000.00	\$ 2,991,600.00	\$ 3,207,870.00	\$ 3,635,075.88	\$ 4,354,453.53
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 343,000.00	\$ 378,219.24	\$ 422,565.45	\$ 475,202.31	\$ 535,956.93
(-) GASTOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 77,366.67	\$ 78,088.65	\$ 78,668.20	\$ 79,639.64	\$ 80,748.17
ARRIENDO	\$ 16,800.00	\$ 17,152.80	\$ 17,581.62	\$ 18,056.32	\$ 18,598.01
ALICOTA	\$ 1,080.00	\$ 1,102.68	\$ 1,130.25	\$ 1,160.76	\$ 1,195.59
PARQUEO	\$ 540.00	\$ 551.34	\$ 565.12	\$ 580.38	\$ 597.79
LUZ	\$ 3,600.00	\$ 3,675.60	\$ 3,767.49	\$ 3,869.21	\$ 3,985.29
AGUA	\$ 360.00	\$ 367.56	\$ 376.75	\$ 386.92	\$ 398.53
TELEFONO CONVENCIONAL	\$ 480.00	\$ 490.08	\$ 502.33	\$ 515.89	\$ 531.37
INTERNET	\$ 2,400.00	\$ 2,450.40	\$ 2,511.66	\$ 2,579.47	\$ 2,656.86
PLAN MOBIL	\$ 2,400.00	\$ 2,450.40	\$ 2,511.66	\$ 2,579.47	\$ 2,656.86
MANTENIMIENTO DE SISTEMAS Y COMPUTACION	\$ 820.00	\$ 837.22	\$ 858.15	\$ 881.32	\$ 907.76
GASTOS DE AUDITORIA	\$ 1,200.00	\$ 1,225.20	\$ 1,255.83	\$ 1,289.74	\$ 1,328.43
GASTOS LEGALES	\$ 800.00	\$ 816.80	\$ 837.22	\$ 859.82	\$ 885.62
GASTOS TRIBUTARIOS	\$ 1,000.00	\$ 1,021.00	\$ 1,046.53	\$ 1,074.78	\$ 1,107.02
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 1,400.00	\$ 1,429.40	\$ 1,465.14	\$ 1,504.69	\$ 1,549.83
GASTOS DE GESTION	\$ 1,500.00	\$ 1,531.50	\$ 1,569.79	\$ 1,612.17	\$ 1,660.54
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
AMORTIZACION DE PRESTAMO	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
GASTOS DE PERSONAL	\$ 123,273.40	\$ 126,781.04	\$ 128,496.20	\$ 132,134.96	\$ 133,941.22
SUELDOS	\$ 104,160.00	\$ 106,347.36	\$ 108,580.65	\$ 110,860.85	\$ 113,188.93
DECIMOS 13	\$ 450.00	\$ 1,378.35	\$ 460.05	\$ 1,410.05	\$ 471.09
DECIMO 14	\$ 4,300.00	\$ 4,390.30	\$ 4,482.50	\$ 4,576.63	\$ 4,672.74
ALIMENTACION	\$ 2,160.00	\$ 2,205.36	\$ 2,251.67	\$ 2,298.96	\$ 2,347.24
FONDOS DE RESERVA	\$ 4,300.00	\$ 4,390.30	\$ 4,482.50	\$ 4,576.63	\$ 4,672.74
APORTE AL IEES	\$ 2,150.00	\$ 2,195.15	\$ 2,241.25	\$ 2,288.31	\$ 2,336.37
VACACIONES	\$ 5,753.40	\$ 5,874.22	\$ 5,997.58	\$ 6,123.53	\$ 6,252.12
GASTOS FINANCIEROS	\$ 20,922.99	\$ 16,427.49	\$ 11,935.49	\$ 11,561.15	\$ 2,951.49
INTERESES BANCARIOS	\$ 20,401.17	\$ 15,909.17	\$ 11,417.17	\$ 11,042.83	\$ 2,433.17
COMISIONES BANCARIAS	\$ 518.32	\$ 518.32	\$ 518.32	\$ 518.32	\$ 518.32
IMPUESTO POR SALIDA DE DIVISAS ISD	\$ 3.50				
TOTAL DE GASTOS	\$ 221,563.05	\$ 221,297.17	\$ 219,099.88	\$ 223,335.76	\$ 217,640.88
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 121,436.95	\$ 156,922.07	\$ 203,465.57	\$ 251,866.55	\$ 318,316.04
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 18,215.54	\$ 23,538.31	\$ 30,519.83	\$ 37,779.98	\$ 47,747.41
TOTAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 103,221.40	\$ 133,383.76	\$ 172,945.73	\$ 214,086.57	\$ 270,568.64
22% (-) IMPUESTOS A LA RENTA	\$ 22,708.71	\$ 29,344.43	\$ 38,048.06	\$ 47,099.05	\$ 59,525.10
UTILIDAD NETA	\$ 80,512.70	\$ 104,039.33	\$ 134,897.67	\$ 166,987.53	\$ 211,043.54
40% (-) DIVIDENDOS DE ACCIONES PREFERENTES	\$ 32,205.08	\$ 41,615.73	\$ 53,959.07	\$ 66,795.01	\$ 84,417.41
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 48,307.62	\$ 62,423.60	\$ 80,938.60	\$ 100,192.52	\$ 126,626.12

- Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 3,413,000.00	\$ 3,369,819.24	\$ 3,630,435.45	\$ 4,110,278.19	\$ 4,890,410.46
(-) COSTOS OPERACIONALES	\$ 3,070,000.00	\$ 2,991,600.00	\$ 3,207,870.00	\$ 3,635,075.88	\$ 4,354,453.53
(-) GASTOS	\$ 239,778.60	\$ 244,835.48	\$ 249,619.72	\$ 261,115.74	\$ 265,388.29
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 77,366.67	\$ 78,088.65	\$ 78,668.20	\$ 79,639.64	\$ 80,748.17
GASTOS DE PERSONAL	\$ 141,488.94	\$ 150,319.35	\$ 159,016.03	\$ 169,914.94	\$ 181,688.63
GASTOS FINANCIEROS	\$ 20,922.99	\$ 16,427.49	\$ 11,935.49	\$ 11,561.15	\$ 2,951.49
(-) COSTOS FIJOS					
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 3,312,765.26	\$ 3,239,422.15	\$ 3,460,178.38	\$ 3,898,880.29	\$ 4,622,530.49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 100,234.74	\$ 130,397.09	\$ 170,257.06	\$ 211,397.90	\$ 267,879.97
IMPUESTOS	\$ 22,051.64	\$ 28,687.36	\$ 37,456.55	\$ 46,507.54	\$ 58,933.59
UTILIDAD NETA	\$ 78,183.10	\$ 101,709.73	\$ 132,800.51	\$ 164,890.37	\$ 208,946.38
(+) DEPRECIACIÓN INVERSIÓN	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
	\$ (16,540.00)				
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (218,460.00)				\$ 218,460.00
FLUJO DE CAJA	\$ (235,000.00)	\$ 81,169.76	\$ 104,696.40	\$ 135,489.18	\$ 167,579.03
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	\$ (235,000.00)	\$ (153,830.24)	\$ (49,133.84)	\$ 86,355.33	\$ 253,934.37
		\$ 684,029.41			

TMAR: 12% USD 1,741,219.80 VAN: USD 367,921,83 TIR: 49%

- Análisis de rentabilidad.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
UTILIDAD BRUTA	\$ 343,000.00	\$ 378,219.24	\$ 422,565.45	\$ 475,202.31	\$ 535,956.93
TOTAL DE INGRESOS	\$ 3,413,000.00	\$ 3,369,819.24	\$ 3,630,435.45	\$ 4,110,278.19	\$ 4,890,410.46
MARGEN DE GANANCIA BRUTA	10%	11%	12%	12%	11%
GANANCIA NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 121,436.95	\$ 156,922.07	\$ 203,465.57	\$ 251,866.55	\$ 318,316.04
TOTAL DE INGRESOS	\$ 3,413,000.00	\$ 3,369,819.24	\$ 3,630,435.45	\$ 4,110,278.19	\$ 4,890,410.46
MARGEN DE GANANCIA NETA	4%	5%	6%	6%	7%
GANANCIA NETA	\$ 121,436.95	\$ 156,922.07	\$ 203,465.57	\$ 251,866.55	\$ 318,316.04
TOTAL ACTIVOS	\$ 1,563,125.19	\$ 1,575,568.60	\$ 1,720,337.97	\$ 1,968,792.79	\$ 2,352,559.99
ROA	8%	10%	12%	13%	14%
GANANCIAS NETA ANTES DE IMPUESTO	\$ 121,436.95	\$ 156,922.07	\$ 203,465.57	\$ 251,866.55	\$ 318,316.04
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 251,102.54	\$ 304,115.48	\$ 372,710.75	\$ 460,067.32	\$ 569,071.04
ROE	48%	52%	55%	55%	56%

- Proyección Estado de Situación Financiera

ESCENARIO IDEAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IDEAL					
INGRESOS	\$ 3,413,000.00	\$ 3,369,819.24	\$ 3,630,435.45	\$ 4,110,278.19	\$ 4,890,410.46
(-) COSTOS OPERACIONALES	\$ 3,070,000.00	\$ 2,991,600.00	\$ 3,207,870.00	\$ 3,635,075.88	\$ 4,354,453.53
(-) GASTOS	\$ 239,778.60	\$ 244,835.48	\$ 249,619.72	\$ 261,115.74	\$ 265,388.29
(-) COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 3,312,765.26	\$ 3,239,422.15	\$ 3,460,178.38	\$ 3,898,880.29	\$ 4,622,530.49
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 100,234.74	\$ 130,397.09	\$ 170,257.06	\$ 211,397.90	\$ 267,879.97
IMPUESTOS	\$ 22,051.64	\$ 28,687.36	\$ 37,456.55	\$ 46,507.54	\$ 58,933.59
UTILIDAD NETA	\$ 78,183.10	\$ 101,709.73	\$ 132,800.51	\$ 164,890.37	\$ 208,946.38
(+) DEPRECIACIÓN	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
INVERSIÓN	\$ (16,540.00)				
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (218,460.00)				\$ 218,460.00
FLUJO DE CAJA	\$ (235,000.00)	\$ 81,169.76	\$ 104,696.40	\$ 135,489.18	\$ 167,579.03
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	\$ (235,000.00)	\$ (153,830.24)	\$ (49,133.84)	\$ 86,355.33	\$ 253,934.37
					\$ 684,029.41

TMAR: 12% USD 1,741,219.80 VAN: USD 367,921,83 TIR: 49%

ESCENARIO REALISTA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REDUCCION DEL 10% SOBRE EL IDEAL					
INGRESOS	\$ 3,071,700.00	\$ 3,032,837.32	\$ 3,267,391.90	\$ 3,699,250.37	\$ 4,401,369.41
(-) COSTOS OPERACIONALES	\$ 2,763,000.00	\$ 2,692,440.00	\$ 2,887,083.00	\$ 3,271,568.29	\$ 3,919,008.18
(-) COSTOS VARIABLES	\$ 239,778.60	\$ 244,835.48	\$ 249,619.72	\$ 261,115.74	\$ 265,388.29
(-) COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 3,005,765.26	\$ 2,940,262.15	\$ 3,139,391.38	\$ 3,535,372.70	\$ 4,187,085.13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 65,934.74	\$ 92,575.16	\$ 128,000.52	\$ 163,877.67	\$ 214,284.28
IMPUESTOS	\$ 14,505.64	\$ 20,366.54	\$ 28,160.11	\$ 36,053.09	\$ 47,142.54
UTILIDAD NETA	\$ 51,429.10	\$ 72,208.63	\$ 99,840.40	\$ 127,824.59	\$ 167,141.74
(+) DEPRECIACIÓN	\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
INVERSIÓN	\$ (16,540.00)				
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (218,460.00)				\$ 218,460.00
FLUJO DE CAJA	\$ (235,000.00)	\$ 54,415.76	\$ 75,195.30	\$ 102,529.07	\$ 130,513.25
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	\$ (235,000.00)	\$ (180,584.24)	\$ (105,388.94)	\$ (2,859.87)	\$ 127,653.38
					\$ 515,943.78

TMAR: 12% USD 1,453,406.40 VAN: USD 493,004,09 TIR: 37%

ESCENARIO PESIMISTA

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REDUCCION DEL 25% SOBRE EL IDEAL						
INGRESOS		\$ 2,559,750.00	\$ 2,527,364.43	\$ 2,722,826.58	\$ 3,082,708.64	\$ 3,667,807.84
(-) COSTOS OPERACIONALES		\$ 2,302,500.00	\$ 2,243,700.00	\$ 2,405,902.50	\$ 2,726,306.91	\$ 3,265,840.15
(-) COSTOS VARIABLES		\$ 239,778.60	\$ 244,835.48	\$ 249,619.72	\$ 261,115.74	\$ 265,388.29
(-) COSTOS FIJOS		\$ -	\$ 36,417.47	\$ 36,417.47	\$ 36,417.47	\$ 49,182.44
(-) DEPRECIACIÓN		\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 2,545,265.26	\$ 2,527,939.62	\$ 2,694,628.35	\$ 3,026,528.78	\$ 3,583,099.54
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 14,484.74	\$ (575.19)	\$ 28,198.24	\$ 56,179.86	\$ 84,708.30
IMPUESTOS		\$ 3,186.64	\$ (126.54)	\$ 6,203.61	\$ 12,359.57	\$ 18,635.83
UTILIDAD NETA		\$ 11,298.10	\$ (448.65)	\$ 21,994.62	\$ 43,820.29	\$ 66,072.47
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 2,986.67	\$ 2,986.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67	\$ 2,688.67
INVERSIÓN	\$ (16,540.00)					
	\$ -					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (218,460.00)					\$ 218,460.00
	\$ -					
FLUJO DE CAJA	\$ (235,000.00)	\$ 14,284.76	\$ 2,538.02	\$ 24,683.29	\$ 46,508.96	\$ 287,221.14
FLUJO DE CAJA ACUMULADA	\$ (235,000.00)	\$ (220,715.24)	\$ (218,177.22)	\$ (193,493.93)	\$ (146,984.97)	

TMAR: 12% USD 550,603.95

VAN: (USD 10,119,10)

TIR: 11%

- Balance General proyectados

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja-Banco	\$ 500,000.00	\$ 81,169.76	\$ 104,696.40	\$ 135,489.18	\$ 167,579.03	\$ 211,635.04
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ 1,491,481.00	\$ 1,474,717.14	\$ 1,588,769.31	\$ 1,798,760.49	\$ 2,140,165.88
provision por cuentas incobrables		\$ 37,287.03	\$ 32,771.49	\$ 35,305.98	\$ 39,972.46	\$ 47,559.24
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS INTANGIBLES						
Equipos de Oficina	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00	\$ 1,740.00
Depr. acum. equipo de Oficina		\$ 580.00	\$ 1,160.00	\$ 1,740.00	\$ 580.00	\$ 1,160.00
Muebles de Oficina	\$ 2,420.00	\$ 2,420.00	\$ 2,420.00	\$ 2,420.00	\$ 2,420.00	\$ 2,420.00
Depr. acum. Muebles de Oficina		\$ 806.67	\$ 1,613.33	\$ 2,420.00	\$ 806.67	\$ 806.67
Equipos de computación	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 3,906.00	\$ 3,906.00
Depr. acum. Equipos de computación		\$ 1,600.00	\$ 3,200.00	\$ 4,800.00	\$ 1,302.00	\$ 2,604.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 516,540.00	\$ 1,548,917.07	\$ 1,557,208.72	\$ 1,696,532.50	\$ 1,939,324.40	\$ 2,315,317.01
PASIVOS						
Obligaciones a pagar	\$ 16,540.00			\$ -		\$ 16,540.00
Cuentas por pagar		\$ 993,829.58	\$ 971,826.65	\$ 1,072,655.30	\$ 1,247,641.69	\$ 1,525,435.06
Impuesto a la renta por pagar		\$ 22,708.71	\$ 29,344.43	\$ 38,048.06	\$ 47,099.05	\$ 59,525.10
Prestamos corto plazo	\$ 200,000.00	\$ 160,000.00	\$ 120,000.00	\$ 80,000.00	\$ 40,000.00	\$ -
Garantias Arrendatarias	\$ 65,000.00	\$ 67,500.00	\$ 67,500.00	\$ 67,500.00	\$ 67,500.00	\$ 67,500.00
Beneficios Sociales por pagar		\$ 6,450.00	\$ 6,585.45	\$ 6,723.74	\$ 6,864.94	\$ 7,009.11
15% participacion de trabajadores		\$ 18,215.54	\$ 23,538.31	\$ 30,519.83	\$ 37,779.98	\$ 47,747.41
Retenciones en la fuente		\$ 29,110.70	\$ 34,298.40	\$ 28,374.81	\$ 32,371.42	\$ 39,029.29
TOTAL PASIVO	\$ 281,540.00	\$ 1,297,814.53	\$ 1,253,093.23	\$ 1,323,821.75	\$ 1,479,257.08	\$ 1,746,245.97
PATRIMONIO						
CAPITAL PROPIO	\$ 235,000.00	\$ 235,000.00	\$ 235,000.00	\$ 235,000.00	\$ 235,000.00	\$ 235,000.00
UTILIDAD DE EJERCICIO		\$ 48,307.62	\$ 62,423.60	\$ 80,938.60	\$ 100,192.52	\$ 126,626.12
UTILIDAD ACUMULADA		\$ -	\$ 48,307.62	\$ 110,731.21	\$ 191,669.82	\$ 291,862.33
DIVIDENDOS ACCIONISTAS		\$ (32,205.08)	\$ (41,615.73)	\$ (53,959.07)	\$ (66,795.01)	\$ (84,417.41)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 235,000.00	\$ 251,102.54	\$ 304,115.48	\$ 372,710.75	\$ 460,067.32	\$ 569,071.04
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 516,540.00	\$ 1,548,917.07	\$ 1,557,208.72	\$ 1,696,532.50	\$ 1,939,324.40	\$ 2,315,317.01

- Indicadores financieros

LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1,572,650.76	\$ 1,579,413.54	\$ 1,724,258.49	\$ 1,966,339.53	\$ 2,351,800.92
PASIVOS CORRIENTES	\$ 993,829.58	\$ 971,826.65	\$ 1,072,655.30	\$ 1,247,641.69	\$ 1,525,435.06
LIQUIDEZ CORRIENTE	\$ 1.58	\$ 1.63	\$ 1.61	\$ 1.58	\$ 1.54
ACTIVOS CORRIENTES- INVENTARIO	\$ 1,572,650.76	\$ 1,579,413.54	\$ 1,724,258.49	\$ 1,966,339.53	\$ 2,351,800.92
PASIVOS CORRIENTES	\$ 993,829.58	\$ 971,826.65	\$ 1,072,655.30	\$ 1,247,641.69	\$ 1,525,435.06
PRUEBA ACIDA	\$ 1.58	\$ 1.63	\$ 1.61	\$ 1.58	\$ 1.54
EFFECTIVO-EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ 81,169.76	\$ 104,696.40	\$ 135,489.18	\$ 167,579.03	\$ 211,635.04
PASIVOS CORRIENTES	\$ 993,829.58	\$ 971,826.65	\$ 1,072,655.30	\$ 1,247,641.69	\$ 1,525,435.06
RAZON DE EFFECTIVO	\$ 0.08	\$ 0.11	\$ 0.13	\$ 0.13	\$ 0.14
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1,572,650.76	\$ 1,579,413.54	\$ 1,724,258.49	\$ 1,966,339.53	\$ 2,351,800.92
PASIVOS CORRIENTES	\$ 993,829.58	\$ 971,826.65	\$ 1,072,655.30	\$ 1,247,641.69	\$ 1,525,435.06
FONDO DE MANIOBRA	\$ 578,821.18	\$ 607,586.90	\$ 651,603.19	\$ 718,697.83	\$ 826,365.86
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 578,821.18	\$ 607,586.90	\$ 651,603.19	\$ 718,697.83	\$ 826,365.86
TOTAL ACTIVOS	1,548,917.07	1,557,208.72	1,696,532.50	1,939,324.40	2,315,317.01
OTRAS RAZONES DE LIQUIDEZ	37%	39%	38%	37%	36%

ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL DE PASIVOS	\$ 1,297,814.53	\$ 1,253,093.23	\$ 1,323,821.75	\$ 1,479,257.08	\$ 1,746,245.97
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 1,548,917.07	\$ 1,557,208.72	\$ 1,696,532.50	\$ 1,939,324.40	\$ 2,315,317.01
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	\$ 0.84	\$ 0.80	\$ 0.78	\$ 0.76	\$ 0.75
TOTAL DE PASIVOS	\$ 1,297,814.53	\$ 1,253,093.23	\$ 1,323,821.75	\$ 1,479,257.08	\$ 1,746,245.97
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 251,102.54	\$ 304,115.48	\$ 372,710.75	\$ 460,067.32	\$ 569,071.04
RAZON ENTRE DUEDA Y CAPITAL	\$ 5.17	\$ 4.12	\$ 3.55	\$ 3.22	\$ 3.07

Conclusiones

Cumplimiento del Objetivo General: La investigación ha logrado su objetivo general de diseñar un plan de negocio viable para la creación de un Freight Forward con especialización en cargas frescas abandonadas. Este plan abarca detalles operativos, financieros y legales para facilitar la apertura de oficinas en Newark, New Jersey, y Guayaquil, Ecuador. Esto establece una base sólida para garantizar eficiencia operativa y maximización de rentabilidad.

Gestión de Cargas Frescas Abandonadas: El primer objetivo específico se centró en la problemática de cargas frescas abandonadas, en particular, el banano. Los resultados mostraron que el abandono de estas cargas representa una pérdida económica significativa y un desperdicio de recursos, lo que resalta la necesidad de una solución especializada.

Análisis Financiero Completo: Un análisis financiero detallado reveló la estructura de costos y proyecciones a 5 años, incluyendo el flujo de caja, lo que se alinea con el último objetivo específico.

En resumen, la investigación ha cumplido plenamente con sus objetivos, demostrando que la creación de un Freight Forward especializado en la gestión de cargas frescas abandonadas, con operaciones en EE. UU. y Ecuador, es no sólo viable, sino que también tiene el potencial de ser altamente rentable y socialmente beneficiosa para los exportadores de banano de Ecuador.

Recomendaciones

Optimización Continua del Modelo de Negocio: Aunque la investigación ha cumplido con su objetivo general y específicos, es crucial considerar que los modelos de negocio deben ser dinámicos para adaptarse a los cambios del entorno. Dado que los indicadores como el TIR 49%, VAN USD 367,921,83 ambos son positivos basándonos con TMAR 12% en referencia al mercado, la empresa tiene un excelente punto de partida. Sin embargo, se recomienda llevar a cabo revisiones periódicas del plan de negocios para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario como los gastos administrativos.

Expansión del Ámbito de Investigación: El trabajo se centra en la gestión de cargas frescas abandonadas, especialmente el banano. Aunque esta especialización tiene un gran valor, se recomienda investigar la posibilidad de expandirse a otros tipos de cargas frescas abandonadas o cargas congeladas. Esta diversificación podría abrir nuevas fuentes de ingresos y hacer que el negocio sea más resistente a las fluctuaciones del mercado del banano.

Colaboración Estratégica: Dado que el negocio operará en dos jurisdicciones diferentes (EE. UU. y Ecuador), es vital estar al día con las legislaciones y regulaciones de ambos países. Por lo tanto, se recomienda establecer alianzas estratégicas con firmas legales y consultores especializados en comercio internacional y transporte marítimo en ambas regiones.

Tecnología y Automatización: Aunque el plan de negocio ya es sólido en su enfoque financiero y operativo, la incorporación de tecnologías avanzadas podría aumentar aún más la eficiencia. Se recomienda invertir en sistemas de gestión de inventario en tiempo real y plataformas de seguimiento de cargas para mejorar la visibilidad y la eficiencia en la cadena de suministro.

Gestión de Riesgos: Los indicadores financieros muestran que el proyecto es viable a corto, medio y largo plazo. No obstante, es crucial desarrollar un plan de gestión de riesgos más detallado que considere escenarios extremos como desastres naturales, fluctuaciones extremas en el precio del banano, y cambios abruptos en las políticas comerciales. Estos escenarios deben estudiarse para implementar estrategias de mitigación de riesgos efectivas.

Impacto Social y Sostenibilidad: Finalmente, dada la importancia social de reducir el desperdicio de alimentos, se recomienda que la empresa adopte prácticas de sostenibilidad en su operación. Esto no solo mejoraría la imagen de la empresa, sino que también podría ofrecer ventajas fiscales y de mercado. Ser socialmente responsable puede ser un diferenciador clave en el mercado y atraer a un segmento de clientes más consciente de la sostenibilidad.

Estas recomendaciones buscan asegurar que el Freight Forward no solo cumpla con sus objetivos iniciales, sino que también se adapte y crezca de manera sostenible y rentable en un entorno empresarial en constante cambio.

Referencias bibliográficas

- Albán, J. (2020). Costos de Importación de Productos Textiles y su incidencia en la Utilidad Empresarial. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(105).
<https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.376>
- Alzate Yepes, T. (2018). FAO - Las Buenas Prácticas en Programas de Información, Comunicación y Educación en Alimentación y Nutrición (ICEAN). *FAO*.
- Bellido Medina, R. S., Morales Palao, B., Gamarra Castellanos, M. E., & Calizaya López, J. M. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25(108).
<https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425>
- Centanaro, P. H., & Nava, J. C. (2021). Nudos críticos de procesos gerenciales en unidades productivas de banano, Milagro, Ecuador. *Revista CEA*, 7(13).
<https://doi.org/10.22430/24223182.1554>
- Chamorro González, C., Rangel Gil, D., & Acevedo Valencia, J. M. (2022). Revisión del cumplimiento del ODS-5 (igualdad de género) en el contexto colombiano. *Criterio Libre*, 20(36). <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n36.8907>
- Delfín Ortega, O. V. (2022). Relación del desempeño portuario y el desarrollo económico: una aproximación teórica. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 15(1).
<https://doi.org/10.33110/rnee.v15i1.312>
- Enríquez-Reyes, R. (2021). Obesidad: epidemia del siglo XXI y su relación con la fertilidad. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2020.11.006>
- Escudero, E. (2021). *Transporte marítimo mueve mas del 90% del comercio mundial*. The Logistic World.

- Hernández Sampieri, R. Fernández Collao, C. (2016). Libro Metodología de la investigación SAMPIERI. In Mc Graw Hill (Ed.), *Metodología de la investigación*.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández Viveros, L. J., Romero González, J. Y., Tiria Vásquez, J. A., & López Sarmiento, D. A. (2019). Estrategia de la mejora continua de la logística de transporte, una evaluación del diseño de una red de conexión continental multimodal de transporte, caso: Ruta Panamericana. *Inclusión & Desarrollo*, 7(1).
<https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.7.1.2020.3-8>
- Jaramillo Recalde, M. A., Ramos Paucar, L. D. P., & Oyaque Mora, S. M. (2020). Diseño de un Sistema de Evaluación basado en las normas HACCP direccionado a potenciar la Industria Alimentaria Ecuatoriana-Sector Molinero.. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(103). <https://doi.org/10.47460/uct.v24i103.357>
- Jiménez, J., & Jiménez, J. (2016). Logística del autotransporte de carga: Estrategias de gestión. *Instituto Mexicano Del Transporte*, 483.
- Kasimati, E., & Veraros, N. (2018). Accuracy of forward freight agreements in forecasting future freight rates. *Applied Economics*, 50(7).
<https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1340573>
- León, A., Saltos, J., & Villagrán, E. (2020). Estado actual de los procesos de comercialización del sector bananero en la provincia de los Ríos, Ecuador. *Universidad Ciencias y Tecnología*, 24(99).
- Martin Christopher, M., & Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain. In *Logistics & Supply Chain Management*.
- Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión

Organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Economía, Ciencias Del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas.*, 4(7).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>

Mera Guzmán, P. E., Mera Guzmán, V. C., Toscano Morales, C. C., & Ruiz Robalino, O. E. (2022). Gestión de calidad en el servicio de transporte de carga pesada. *Revista Ñeque*, 5(12). <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.85>

Mora, L. (2017). Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. In *ECOEdiciones* (Issue 2).

Notteboom, T., & Rodrigue, J. P. (2009). The future of containerization: Perspectives from maritime and inland freight distribution. *GeoJournal*, 74(1).

<https://doi.org/10.1007/s10708-008-9211-3>

Peña Andrés, C. (2017). Manual de transporte para el comercio internacional. In *2Ed.*

Ponce, S., & Suárez, J. (2019). Análisis Del Impacto De La Implementación Del Sgcs (Sistema De Gestión Control Y Seguridad) Certificación Basc (Business Alliance Security Commerce) En La Empresa Farletza S.a. *Observatorio De La Economía Latinoamericana*.

Porter, M. E. (2020). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (p. 573). [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.Porter.M.\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.Porter.M.(1991).pdf)

Quinde Sari, F. R. (2018). Los servicios de logística y los procedimientos comerciales en la Dirección Distrital de Aduana Tulcán Un análisis de la logística, el comercio exterior y los procesos operativos de las OCES. *SATHIRI*, 5.

<https://doi.org/10.32645/13906925.275>

- Ramírez Vianys, C. C. (2018). Viabilidad Financiera para la creación de una empresa de vino artesanal de Gulupa en el Municipio La Belleza Santander. *UNIVERSIDAD DE SANTANDER FACULTAD*, 10(2).
- Sandoval Chávez, R. (2020). Prestadores de Servicios de apoyo a la exportación en la Comarca Lagunera / Providers of export support in the Comarca Lagunera. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10).
<https://doi.org/10.23913/ricea.v5i10.64>
- Santos, C. (2019). Gestión Logística y su influencia para reducir costos operacionales en la empresa de transportes Ave Fénix SAC. *Revista Ciencia y Tecnología*, 15(3).
- Sapti, M. (2019). Resumen del libro “Metodología de Investigación Científica”, Hernandez Sampieri Roberto. *Kemampuan Koneksi Matematis (Tinjauan Terhadap Pendekatan Pembelajaran Savi)*, 53(9).
https://doi.org/https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/584429/mod_resource/content/1/RESUMEN%20DEL%20LIBRO%20-METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENTIFICA-SAMPIERI.pdf
- Sel, B., & Minner, S. (2022). A hedging policy for seaborne forward freight markets based on probabilistic forecasts. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102881>
- Velazquez, E. (2012). Canales de distribución y logística. In *Red tercer milenio* (Vol. 8).
- Veloz Navarrete, C., & Gutiérrez Parada, O. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(22).
- Viu Roig, M. (2019). Editorial. Logística y cadena de suministro en la nueva era digital. *Oikonomics*, 9. <https://doi.org/10.7238/o.n9.1801>

Zhang, J., Zeng, Q., & Zhao, X. (2014). Forecasting spot freight rates based on forward freight agreement and time charter contract. *Applied Economics*, 46(29).

<https://doi.org/10.1080/00036846.2014.937038>

Anexos

Anexo A – Formato de entrevistas

Agentes navieros

Objetivos:

- Conocer la evolución de la industria naviera de carga contenerizada hacia la costa este de estados unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. En la industria marítima durante estos últimos 10 años ¿cuáles considera usted que han sido los puntos más relevantes que han marcado los cambios en el tránsito desde Ecuador hacia Estados unidos específicamente en la costa este?
2. Con las rutas y tráfico marítimos que tienen hacia Estados unidos ¿cuál el mejor servicio para la fruta fresca y cuáles serían sus principales puertos de descarga en la costa este?
3. Con la competitividad del mercado de estados unidos y su complejidad ¿cuáles consideraría que son las mayores adversidades que se enfrentan las líneas navieras para mantener los volúmenes de banano hacia la costa este?
4. ¿Usted considera que los terminales y la aduana de estados unidos durante estos 5 años se han ido especializando o se han ido adaptando en mejoras para la eficiencia del manejo de las cargas del banano en la costa este?

5. Ante el peligro constante que un imprevisto no permita que la carga refrigerada de banano no pueda llegar a destino, en esos casos ¿Con que frecuencia se enfrentan con cargas de abandonadas en la costa este de estados unidos?
6. Al generarse una situación de abandono de la carga refrigerada en los terminales en estados unidos, ¿cuál es el paso o proceso que las líneas navieras resuelven esas disputas?
7. Cuando las cargas refrigeradas de banano están siendo coordinadas por agentes de carga, ¿cuáles consideraría que serían las limitantes de trabajar con ellos en el caso de tener un abandono en el puerto en destino de estados unidos costa este?

Exportadores de Banano

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de estados unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. Como exportador hacia el mercado estadounidense, ¿cuáles serían los puntos más relevantes del Banano que consideraría en estos últimos 5 años hacia la costa este como los puertos de New York, Port Everglade y Filadelfia?
2. Con un mercado competitivo que es Estados Unidos, ¿qué puntos principales consideraría usted que son los mayores desafíos para mantenerse en el con volúmenes regular de banano específicamente en la costa esta?
3. En relación con los volúmenes de exportación de banano en este 2023 hacia estados unidos, ¿cuáles serían los países competidores de Ecuador en el tráfico de la costa este?
4. Con su criterio y experiencia consideraría usted que ¿ha mejorado la eficiencia, agilidad y servicios en los terminales portuarios como también los tramites de aduanas en Estados Unidos específicamente en la costa este?
5. Sobre los volúmenes de embarques que han exportado hacia estados unidos en la costa este, ¿cuáles consideraría usted como los terminales o puertos más complicados en operar sea por servicio o rapidez en la nacionalización de las cargas refrigeradas?

6. Con su experiencia en comercio exterior, ¿Se han enfrentado a la situación de una carga de abandono sea por la aduana de estados unidos o por problemas en las terminales en la costa este y cuáles han sido las principales razones?
7. Por el volumen de exportación semanal hacia estados unidos, ¿cuál sería el nivel de frecuencia con que se generan estas situaciones de abandono de carga en la costa este y cuál es el proceso normal para evitar una pérdida total?
8. Incluso cuando se presenta una situación de abandono de carga refrigerada en estados unidos, ¿ha sentido el apoyo de las líneas navieras o de los agentes de carga para poder obtener una solución?
9. A pesar de los riesgos que se presentan por la competitividad en la costa este, usted considera ¿Por qué el mercado estadounidense es una propuesta interesante para el banano y plátano ecuatoriano?
10. En el ejercicio de coordinación de cargas frescas, en su consideración ¿cuál de los dos servicios prefiere trabajar con las líneas navieras o con las agencias de carga internacional y por qué razón sería su preferencia?

Freight forwards

Objetivos:

- Conocer la evolución de la participación del Banano y Plátano hacia la costa este de estados unidos.
- Conocer como manejan las cargas frescas en caso de abandono en la costa este de Estados unidos.

Desarrollo de las preguntas

1. En la industria de la logística internacional durante estos últimos 10 años ¿cuáles considera usted que han sido los puntos más relevantes que han marcado los cambios en el tránsito marítimo desde Ecuador hacia Estados Unidos específicamente en la costa este?
2. Con la competitividad del mercado de Estados Unidos y su complejidad ¿cuáles consideraría que son las mayores adversidades que se enfrentan las agencias de carga internacional para mantener los volúmenes de banano hacia la costa este y cuáles serían los retos para mantenerse en ese mercado?
3. Ante los constantes cambios del mundo logístico, ¿Cuál serían su mayor valor agregado que ofrecen como agencia de carga especializada para el manejo fresco como Banano en la costa este de Estados Unidos?
4. Usted considera ¿que los terminales y la aduana de Estados Unidos durante estos 5 años se han ido especializando o se han ido adaptando en mejoras para la eficiencia del manejo de las cargas del banano en la costa este?
5. Ante el peligro constante que un imprevisto no permita que la carga refrigerada de banano no pueda llegar a destino, en esos casos ¿Con qué frecuencia se enfrentan con cargas de abandonadas en la costa este de Estados Unidos?
6. Al generarse una situación de abandono de la carga refrigerada en los terminales en Estados Unidos, ¿cuál es el paso o proceso que las líneas navieras resuelven esas disputas?