



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

“Modelo de negocios para la exportación de camarones congelados con la utilización de un método de *co-packing* hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos”

AUTORES:

**Ávila Bowen, Luis Alfonso
Romero Quiroz, Diego David**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo Ms.C.

Guayaquil, Ecuador

28 de agosto del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Ávila Bowen Luis Alfonso y Romero Quiroz Diego David**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo Ms.C.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Ávila Bowen Luis Alfonso** y **Romero Quiroz Diego David**.

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Modelo de negocios para la exportación de camarones congelados con la utilización de un método de co-packing hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos**”, previo a la obtención del título de **ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2017

LOS AUTORES:

Luis Alfonso

Ávila Bowen, Luis Alfonso

Diego Quiroz

Romero Quiroz, Diego David



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Ávila Bowen Luis Alfonso y
Romero Quiroz Diego David**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Modelo de negocios para la exportación de camarones congelados con la utilización de un método de *co-packing* hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2017

LOS AUTORES:

Luis Alfonso.

Ávila Bowen, Luis Alfonso

Diego Romero

Romero Quiroz, Diego David



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The top section shows document metadata: 'Documento: VILA BONDÍ, LUZ ALFONSO Y ROMERO QUARCE, DIEGO DAVID', 'Presentado: 2017-08-29 14:19:19', 'Presentado por: inga romero a 54@urkund.com', 'Recibido: julio villares arag@urkund.com', and 'Mensaje: Te ha finalizado el mensaje compartido'. Below this is a 'Lista de Archivos' table with columns for 'Categoría' and 'Efectivo/estado de archivo'. The table lists several files with their respective URLs. The main content area is split into two panes. The left pane shows the document title 'FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS' and 'CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL', along with the title 'Trabajo de investigación para la inscripción de carreras congresadas con la ubicación de un método de coaching hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos'. The right pane shows the document title 'FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS' and 'CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL', along with the title 'Módulo de valores para la inscripción de carreras congresadas con la ubicación de un método de coaching hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos'.

LINK: <https://secure.urkund.com/view/29888339-215325-300838#DckxCoAwDIXhu2QOkjRJa3oVcZCi0sEuHcW7m+GDn/deeCbUjRMhSwoaDFmjdQ2ObPEZh9iKoucdYfZ79Ku3Y7QTKi1EXiitSZESiZJ/Pw==>

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme guiado en este camino, haberme dado la fuerza y motivación necesaria a través de las personas que me han rodeado a lo largo de esta travesía.

A mis papas Manuel Avila y Rosina Bowen por el amor y el apoyo en todo momento con los deportes que practiqué, los concursos que participé, los eventos que interpreté, las conquistas que logré, por haberme brindado lo mejor para mi educación simplemente siendo el pilar fundamental en mi vida, mi hermano Guillermo por sus enseñanzas y consejos que me ayudaron a seguir el camino del bien y siempre actuar con consciencia

A mis grandes amigos de infancia Ivanna Sotomayor y Juan Pablo Arce que ha estado conmigo a lo largo de mi vida mostrando su amor y preocupación en todo momento, compartiendo logros y metas, a las personas que hicieron posible culminar este proyecto Paula Armijos, Priscilla Granja, Doménica Rodríguez, Angelica Vélez, Ricardo Mora por soportarme en momentos difíciles, por extenderme la mano cuando lo necesite mostrando su amor, conocimientos y apoyo moral durante esta etapa.

A mi padrino Rene por acogerme en su hogar los primeros años de mi carrera universitaria, apoyándome en momentos difíciles, a mi madrina Magdala Carreño que paso sus años de vida aconsejándome sobre que decisiones tomar en la vida.

LUIS ALFONSO AVILA BOWEN

Agradezco a Dios en primer lugar por las fuerzas que me ha dado durante todo este largo proceso y que me ha permitido cumplir con las metas que hasta ahora me he propuesto.

A mi padre, por haber sido un pilar fundamental en mi vida y haberme apoyado en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida; por haberme brindado la mejor educación gracias a su esfuerzo y por habernos convertido a mis hermanos y a mí en las personas que somos el día de hoy.

A mi madre, mi ejemplo a seguir y mi motivación diaria a conseguir lograr mis metas y mis sueños; por haberme brindado su amor incondicional desde el día en que me vio nacer y, a pesar de las malas decisiones que haya podido tomar durante mi vida, ha sabido aconsejarme y guiarme para llegar a ser la persona que soy; por ser una mujer luchadora y perseverante y por demostrarme que la vida no es fácil y que lo único que nos lleva al éxito, tanto profesional como personal, es la perseverancia. Les agradezco más que nada porque hoy, a mis 23 años, estoy obteniendo mi título y trazándome un futuro prometedor en el cual deseo devolverles todo lo que ellos han sacrificado por mí y por mis hermanos.

A mis hermanos, por haber sido un apoyo y una compañía para mí en todos los momentos difíciles que he tenido y haber formado parte de muchos momentos felices. A mi hermano mayor Milton, el cual me ha demostrado que las metas se pueden cumplir con mucho sacrificio. A mi hermano menor Enrique, el cual se encuentra terminando una etapa importante de su vida, el colegio; le deseo lo mejor para su vida y que nunca deje de luchar para conseguir cumplir sus sueños.

A mi amigo y compañero de tesis, Luis Alfonso Avila, el cual conocí en el preuniversitario y que tengo la dicha de poder terminar esta etapa universitaria junto a él; a pesar de todas las discusiones que podamos haber tenido durante la elaboración de este trabajo de titulación, le agradezco por haberme tenido paciencia y juntos hemos llegado a terminar nuestra carrera universitaria.

Le agradezco también a mis amigos, a todos los que forman parte de mi vida, los cuales han sido de mucho apoyo en ella y que me han sabido guiar por el camino del bien. A mi mejor amigo, Juan Francisco Moncayo, por ser una persona noble y sincera, por haberme soportado durante tanto tiempo y por seguir junto a mí a pesar de todas las peleas que hemos tenido, por saber escucharme, entenderme y aconsejarme, y por querer siempre lo mejor para mí. A mis buenos amigos: Lorena Méndez, Xavier Alvarado, Génesis Araujo y Ornella Quito, que han llegado a convertirse en personas muy importantes en mi vida durante el último año.

Por último, quiero agradecerles a todas las personas maravillosas que conocí durante mi carrera universitaria; a los profesores que me han transmitido sus conocimientos con la finalidad de ser un profesional exitoso; y un especial agradecimiento a nuestro tutor Ricardo Villacrés por habernos guiado durante la elaboración de este trabajo.

DIEGO DAVID ROMERO QUIROZ

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Manuel y Rosina, mi hermano Guillermo por haberme guiado en todo momento, mostrando su amor y apoyo incondicional que ayudo a forjar la persona que soy hoy.

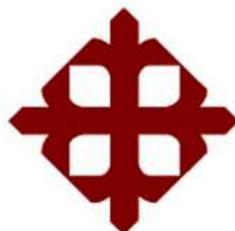
A mis padrinos por haber sido parte fundamental para el logro de esta meta en mi vida, pese que uno de ellos ya no se encuentra conmigo queda plasmado el fruto de amor y apoyo que me dio durante su vida.

LUIS ALFONSO AVILA BOWEN

Le dedico este trabajo de titulación a Dios, a mis padres Milton y Mónica y a mis hermanos, por ser siempre mi pilar.

Con todo el amor del mundo a ellos por haber influenciado de manera positiva en mi vida, por guiarme por el camino del bien y por convertirme en la persona que soy el día de hoy.

DIEGO DAVID ROMERO QUIROZ



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

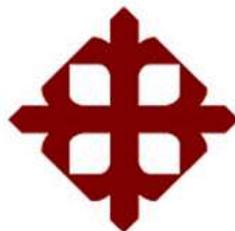
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.
DECANO O DIRECTORA DE CARRERA

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Fernando Paredes
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

LUIS ALFONSO, ÁVILA BOWEN

DIEGO DAVID, ROMERO QUIROZ

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
Tema	4
Antecedentes	4
Contextualización del Problema	6
MARCO TEÓRICO	8
Teoría de la Oferta y la Demanda	8
MARCO CONCEPTUAL	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	9
Análisis PESTEL	11
Análisis FODA	12
Cadena de Suministro	13
La Cadena de Valor	14
Ciclo de Vida de la Industria	16
Marketing Mix	17
Valor Actual Neto (VAN)	18
Tasa Interna de Retorno (TIR)	19
Payback	19
MARCO LEGAL	20
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Limitaciones	22

Delimitaciones.....	23
Hipótesis	24
Metodología de la investigación	24
Diseño de la investigación	24
Naturaleza de la Investigación.....	24
Alcance.....	25
Población.....	25
Muestra.....	26
Técnica de recolección de datos	26
Análisis de Datos.....	27
CAPITULO 1	28
1.1 Análisis del Entorno	28
1.1.1 Matriz PESTAL	28
1.2 Análisis de la Industria	38
1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	38
1.2.2 Matriz FODA	43
1.2.3 Matriz Maxi-Mini.....	44
CAPITULO 2	45
2.1 La empresa y su Organización	45
2.2 Base legal	45
2.2.1 Constitución de la empresa	45
2.3 Información de la empresa.....	48
2.3.1 Razón Social.....	48

2.3.2	Logotipo	48
2.3.3	Slogan.....	48
2.3.4	Ubicación de la Empresa	48
2.4	Base Filosófica de la Empresa.....	48
2.4.1	Misión	48
2.4.2	Visión	49
2.4.3	Principios	49
2.4.4	Valores Institucionales	49
2.4.5	Objetivos Organizacionales	50
2.5	La Organización.....	50
2.5.1	Estructura Organizacional y tipo de negocio.....	50
2.5.2	Recursos Humanos y Perfiles de cargos	51
2.5.3	Flujograma de procesos de la industria	54
2.6	Proceso de exportación	55
2.7	Cadena de Valor	57
2.7.1	Actividades primarias.....	57
-	Logística Interna	57
2.7.2	Actividades Secundarias.....	60
2.8	Capacidad Instalada	63
CAPITULO 3		65
3.1	Análisis del mercado	65
3.1.1	Segmentación Geográfica	65
3.1.2	Segmentación Demográfica.....	65

3.1.3	Segmentación Psicografica	66
3.2	Análisis del Mercado Internacional	66
3.3	Cálculo de la muestra para las encuestas	67
3.4	Análisis del Mercado Encuestado	68
3.5	Análisis de los Resultados	70
3.6	Perfil del Consumidor	78
3.7	Demanda Potencial del Distribuidor	78
3.8	Oferta de Shrimpecu	78
3.9	Estrategias Empresariales	79
3.9.1	Estrategia de Mejores Costos	79
3.9.2	Estrategia de diferenciación por Calidad	79
3.9.3	Estrategia de Marca	81
3.10	Marketing Mix	81
3.10.1	Producto	81
	Características del camarón Litopenaeus Vannamei	81
	Exportación a través del método de co-packing	83
3.10.2	Precio	83
3.10.3	Plaza	84
	Ubicación del Distribuidor	84
	Canal de Distribución	85
CAPITULO 4	88
4.1	Análisis Financiero	88
4.1.1	Plan de Inversión Inicial	88

4.1.2	Gastos Preoperacionales.....	90
4.1.3	Capital de Trabajo.....	90
4.1.4	Activos Fijos.....	91
4.1.5	Depreciación de Activos Fijos.....	92
4.1.6	Costos.....	93
4.1.7	Estado de Resultados Integrales	98
4.1.8	Flujo de Caja.....	99
4.2	Indicadores Financieros.....	99
4.2.1	TMAR.....	100
4.2.2	VAN	101
4.2.3	TIR.....	101
4.2.4	Tiempo de recuperación de la inversión	101
4.3	Estado de Situación Financiera	102
4.3.1	Punto de equilibrio	103
4.3.2	Análisis de sensibilidad.....	103
4.3.3	Análisis de escenarios	104
	CONCLUSIONES	106
	RECOMENDACIONES	107
	REFERENCIAS.....	108
	APÉNDICES	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis comparativo del aspecto Político.	28
Tabla 2. Análisis comparativo del aspecto Económico	30
Tabla 3. Análisis comparativo del aspecto Social.	34
Tabla 4. Análisis comparativo del aspecto Tecnológico.....	35
Tabla 5. Análisis comparativo del aspecto Ambiental.	36
Tabla 6. Análisis comparativo del aspecto Legal	37
Tabla 7. Competidores de Shrimpecu.....	39
Tabla 8. Importación de camarón de Estados Unidos	40
Tabla 9. Análisis FODA.....	43
Tabla 10. Análisis Maxi - Mini	44
Tabla 11. Respuestas por Sexo.....	68
Tabla 12. Respuestas por edades	69
Tabla 13. Pregunta 1. ¿Cuál es su ingreso promedio por hora?	70
Tabla 14. Pregunta 2. ¿Le gusta comer camarón?.....	71
Tabla 15. Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia consume camarón?	72
Tabla 16. Pregunta 4. ¿Ha escuchado usted de la calidad del camarón ecuatoriano?	73
Tabla 17. Pregunta 5. ¿Según lo que ha escuchado, que considera usted de la calidad del camarón ecuatoriano?	74
Tabla 18. Pregunta 6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted más importante al momento de comprar camarón?.....	75
Tabla 19. Pregunta 7. ¿Cuánto pagó usted la última vez que compró camarón?.....	76

Tabla 20. Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 2 kg. de camarón?	77
Tabla 21. Plan de Inversión	88
Tabla 22. Fuentes de Financiamiento.....	89
Tabla 23. Conformación del Capital.....	89
Tabla 24. Gastos Preoperacionales.....	90
Tabla 25. Capital de Trabajo.....	91
Tabla 26. Muebles y enseres.....	91
Tabla 27. Equipos de comunicación	91
Tabla 28. Equipos de computación.....	92
Tabla 29. Vehículo.....	92
Tabla 30. Depreciación.....	93
Tabla 31. Costo de Venta	94
Tabla 32. Costos de Venta proyectados.....	95
Tabla 33. Costo de empaque.....	95
Tabla 34. Costo de Co-packing.....	96
Tabla 35. Gastos Administrativos	96
Tabla 36. Gastos Operativos	96
Tabla 37. Gastos de Exportación.....	97
Tabla 38. Gastos de Logística	97
Tabla 39. Estado de Resultados Integrales Proyectados	98
Tabla 40. Flujo de efectivo proyectado	99
Tabla 41. Indicadores Financieros.....	100

Tabla 42. Tiempo de recuperación de la inversión	101
Tabla 43. Estado de Situación Financiera Proyectado	102
Tabla 44. Punto de Equilibrio	103
Tabla 45. Análisis de sensibilidad.	103
Tabla 46. Proyectado de una empresa empacadora y exportadora de camarón.....	104
Tabla 47. Índices financieros de la empacadora de camarón	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor.....	15
Figura 2. Importación de camarón de Estados Unidos.	41
Figura 3. Logotipo de la Empresa.....	48
Figura 4. Organigrama de la Empresa.....	50
Figura 5. Flujograma de procesos de la Industria.....	54
Figura 6. Cadena de Valor de la empresa Shrimpecu.	57
Figura 7. Exportaciones de los Principales Productos No Petroleros.	64
Figura 8. Respuestas por Sexo.....	68
Figura 9. Respuestas por Edades.....	69
Figura 10. Ingreso Promedio por hora.	70
Figura 11. Consumo de Camarón.....	71
Figura 12. Frecuencia de consumo.....	72
Figura 13. Calidad del camarón ecuatoriano.	73
Figura 14. Calidad del camarón ecuatoriano según referencias.	74
Figura 15. Factores que influyen en la compra.....	75
Figura 16. Último precio pagado por compra de camarón.	76
Figura 17. Precio dispuesto a pagar.	77
Figura 18. Camarón Litopenaeus Vannamei.	81
Figura 19. Evolución y Proyección de Precios del Camarón.	84
Figura 20. Ubicación Geográfica oficinas "Maxfield Seafood".	84
Figura 21. Logotipo de la empresa "Maxfield Seafood".	85
Figura 22. Logotipo de la Empresa "Queen Seafood".	85
Figura 23. Logotipo de la Empresa "Champion of The Sea".	86

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo de la encuesta	120
Apéndice 2. Entrevista con el distribuidor parte 1.....	123
Apéndice 3. Entrevista con el distribuidor parte 2.....	123
Apéndice 4. Entrevista con el distribuidor parte 3.....	123
Apéndice 5. Entrevista con el distribuidor parte 4.....	124
Apéndice 6. Entrevista con el distribuidor parte 5.....	124

RESUMEN

Este proyecto se basó en demostrar la factibilidad de la exportación de camarón congelado ecuatoriano hacia la ciudad de San Francisco, mediante la utilización de un método de *co-packing* y de crear un modelo de negocios en base a los resultados obtenidos por la investigación, para ser aplicado a una empresa nueva dedicada a la exportación de camarones. Para el análisis de la Industria y del entorno, se aplicaron las teorías de las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, cadena de valor, análisis FODA y matriz Maxi-Mini. Se utilizaron también las estrategias empresariales de Mejores Costos, diferenciación por calidad y estrategia de Marca Blanca, dándole al proyecto una ventaja debido a que el producto a exportar es reconocido a nivel internacional por su calidad. Con respecto al análisis del mercado, se revisaron fuentes de datos secundarias y se realizaron encuestas a los consumidores y una entrevista al distribuidor para determinar la demanda potencial. Luego de haber realizado el análisis financiero, los resultados determinaron que el proyecto es altamente viable, lo cual se puede ver reflejado en los indicadores financieros, siendo la TMAR de 13.67%, mientras que la Tasa Interna de Retorno es de 33.69% y el Valor Actual Neto de \$276,390.33, teniendo en cuenta que el período de recuperación del proyecto es de 5 años.

Palabras Claves: *Factibilidad; Exportación; Camarón; Co-Packing; Calidad.*

ABSTRACT

This project was based on demonstrating the feasibility of exporting Ecuadorian frozen shrimp to the city of San Francisco, using a *co-packing* method and creating a business model based on the results obtained by the research; this result will be applied to a new company dedicated to the export of shrimp. For the analysis of the Industry and the business environment analysis, theories of the 5 forces of Porter, PESTLE analysis, value chain, SWOT analysis and Maxi-Mini matrix were applied. It was also used the business strategies of Best Costs, quality differentiation and White Brand Strategy, giving the project an advantage because the product to be exported is internationally recognized for its quality. Regarding the market analysis, secondary data sources were reviewed and consumer surveys were conducted and an interview with the distributor to determine the potential demand. After having performed the financial analysis, the results determined that the project is highly viable, which can be seen reflected in the financial indicators, the TMAR being 13.67%, while the Internal Rate of Return is 33.69% and the Net Present Value of \$ 276,390.33, considering that the recovery period of the project is 5 years.

Keywords: Feasibility; Export; Shrimp; Co-Packing; Quality.

RÉSUMÉ

Ce projet a été basé sur la démonstration de la faisabilité d'exporter des crevettes congelées équatoriennes vers la ville de San Francisco, en utilisant une méthode de co-emballage et en créant un modèle d'affaire basé sur les résultats obtenus par la recherche; Ce résultat sera appliqué à une nouvelle entreprise dédiée à l'exportation de crevettes. Pour l'analyse de l'industrie et l'analyse sectorielle, les théories des 5 forces de Porter, analyse PESTLE, chaîne de valeur, analyse SWOT et matrice Maxi-Mini ont été appliquées. Ils ont également été utilisés les stratégies commerciales des meilleurs coûts, différenciation par la qualité et la stratégie de la marque blanche, ce qui donne au projet un avantage car le produit à exporter est internationalement reconnu pour sa qualité. En ce qui concerne l'analyse du marché, les sources de données secondaires ont été examinées et des enquêtes auprès des consommateurs ont été menées et aussi un entretien avec le distributeur pour déterminer la demande potentielle. Après avoir effectué l'analyse financière, les résultats ont déterminé que le projet est hautement viable, ce qui peut être vu reflété dans les indicateurs financiers, le TMAR étant de 13,67%, tandis que le taux de rendement interne est de 33,69% et la valeur actuelle nette de \$276 390,33, en considérant que la période de récupération du projet est de 5 ans.

Mots Clés: Faisabilité; Export; Crevettes; Co-Emballage; Qualité.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las exportaciones no petroleras en Ecuador han aumentado en un 44% según ProEcuador, debido a esto, el mercado de acuicultura en Ecuador se ha expandido considerablemente debido al incremento de la demanda tanto a nivel nacional como al internacional, ya que la materia prima en Ecuador no ha llegado a alcanzar su máximo potencial a exportar.

El mercado de camarón en Estados Unidos ha influido en países latinoamericanos por su vasta gama de productos acuícolas, el Ecuador se destaca por producir dicho crustáceo en aguas tropicales, brindando una excelente calidad y variedad reconocida a nivel mundial. Según (ProEcuador , 2016), actualmente existen 2 tipos de camarón que se producen en la región costa del país, que son: camarón blanco o *Litopenaeus Vannamei*, el cual se caracteriza por su color blanquecino a amarillento con la parte dorsal del caparazón un poco más oscura, esta es la principal especie cultivada debido a su resistencia a cambios medioambientales durante su desarrollo en cautiverios. Por otro lado, tenemos al camarón *Litopenaeus stylirostris* que conforma el 5% del total de camarón en el Ecuador posicionándolo en el segundo producto acuícola más importante de las costas del Pacífico (ProEcuador , 2016).

Hasta el año 2014, la importación de camarón ecuatoriano en Estados Unidos representó aproximadamente un tercio del consumo total de dicho crustáceo. “La cantidad de camarón importado en 2015 fue de 1.3 billones de libras, 40.0 millones de libras más que lo importado en 2014. Valorizado en \$5.4 billones, la importación de camarones representa el 28.9% del total de productos comestibles importados.” (U.S Department of Commerce, 2015).

En la actualidad, el manejo de una exportadora representa un desafío para quienes deciden introducirse en la industria camaronera, pero sus beneficios han sido incrementados en relación al crecimiento de la misma; como ejemplo se puede tomar a la empresa camaronera EMCASAN Ltda., la cual se encuentra dividida en bloque norte y bloque sur; dentro del bloque

norte existe un total de 8 piscinas de cultivo intensivo de camarón, por otro lado, en el terreno del bloque sur dispone de un total de 11 piscinas, al año se realizan 3 corridas por piscina en cada bloque, en las cuales, se produce un camarón promedio de talla 60/40, es decir de 16 gramos. En materia de exportación hacia Estados Unidos existe un estándar predeterminado para ingresar productos comestibles de esta línea, cada caja de camarón exportable debe contener en su peso 2 kilos, por lo cual se ha determinado que dicha empresa produce anualmente un total de 190,794 cajas entre ambos bloques.

El fin de esta propuesta es implementar la empresa exportadora con el método de *co-packing*, el cual consiste en contratar a un empresa tercerizadora que se encargue del proceso de empaçado del camarón con marca blanca, de esta forma, la empresa exportadora a conformar no dispondrá como requisito para su funcionamiento las maquinaria y personal para cumplir con el proceso de empaçado, sino que el *co-packer* proveerá este servicio, evitando que la exportadora aumente sus costos en relación al proceso de exportación.

A pesar del gran volumen de producción de camarón en Ecuador, las exportaciones hacia Estados Unidos se vieron reducidas por mercados competentes, abarcando la mayor parte de las importaciones de países como India, China y Vietnam.

Tema

Modelo de negocios para la exportación de camarones congelados con la utilización de un método de *co-packing* hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos

Antecedentes

La industria camaronera en Ecuador empezó en los años sesenta en Santa Rosa, provincia de El Oro, según (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015), la cual fue una de las fuentes generadoras de ingresos más importante del Ecuador. Se expandió en los años setenta en las provincias del El Oro y Guayas, en donde la disponibilidad de escenarios climatológicos adecuados y abundancia de postlarva en la zona, hicieron de esta actividad una opción altamente lucrativa.

A partir de los años noventa, la industria de los dos tipos de camarones más cultivados en la costa del Ecuador se incrementó, lo cual influyó al emprendimiento de empresas relacionadas a la industria, tales como, empresas empacadoras, laboratorios de larvas, productoras de balanceado y exportadoras de camarón. En la misma década se produjo una reducción en la producción en el país debido al virus de la Mancha Blanca, empezando por la región de Esmeraldas y esparciéndose a las demás provincias costeras productoras de camarón.

Las exportaciones en el Ecuador caen de forma drástica a partir del año 2000, siendo afectadas principalmente por el virus de la Mancha Blanca y los bajos precios del mercado internacional desde el año 2001, debido a la sobreoferta de países como China, Brasil, y Taiwán (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015).

En su inicio, las exportaciones de camarón en Ecuador se destinaban casi en su totalidad a los Estados Unidos; en el 2005 se registró un 55% de

la exportación de este crustáceo a dicho país, seguido de Italia con 15% y España con el 13% según (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2015). Tradicionalmente, el mercado de Estados Unidos fue destino principal para la exportación de este producto, pero en la actualidad este tiene mercados definidos tales como Europa y Asia. Adicionalmente, se comercializó en otros países de América como Chile, Bolivia, Colombia y Uruguay.

En este sector existen dos categorías definidas como productor y/o exportador. De acuerdo con los datos proporcionados por la Cámara Nacional de Acuicultura, se registran 187 empresas ubicadas en estas categorías, de las cuales la mayor parte se encuentran localizadas en la provincia del Guayas. De dichas empresas camaroneras afiliadas a la Cámara Nacional de Acuicultura, 144 ejercen la actividad de productores y el restante de exportadores (Argandona, 2016).

Estados Unidos se convirtió en el principal exportador mundial de productos pesqueros en 1988, teniendo en cuenta que recibieron 220 millones de dólares por concepto de transbordo de embarcaciones extranjeras en el Pacífico norte, debido a esto, consiguió un 33% de crecimiento en productos pesqueros lo que equivalió en 2400 millones de dólares según (Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1990). Las exportaciones de camarón entre enero y julio del 2012 dejaron ingresos de 741.9 millones de dólares, lo que reportó un aumento del 9% comparado con el año anterior según (El Telegrafo, 2012).

El camarón es considerado nos los productos más consumidos, registrando, en el año 2010, un consumo per capita de 4,1 libras, representando un consumo anual del 25% con respecto a los productos del mar. Las exportaciones de camarón y langostino hacia Estados Unidos registraron desde el año 2008 hasta el año 2011 una tasa de crecimiento promedio anual del 19%, pasando de USD 292,9 millones a USD 493,5 millones; así mismo, desde enero hasta agosto, dichas exportaciones tuvieron un valor de 369,5 millones (Oficina Comercial del Ecuador en Chicago, 2012)

Contextualización del Problema

Hoy en día, el porcentaje de importación de camarones en Estados Unidos representa alrededor de un tercio del total de importaciones de productos comestibles, según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de Norteamérica, “La cantidad de camarón importado en 2015 fue de 1.3 billones de libras, 40.0 millones de libras más que lo importado en 2014. Valorizado en \$5.4 billones, la importación de camarones representa el 28.9% del total de productos comestibles importados.” (U.S. Department of Commerce, 2015).

En el año 2015, Ecuador figuró como el mayor productor de camarón de cultivo de América Latina, a nivel mundial, con 320.000 toneladas, comparada con la producción mundial de cultivo de camarón de 2 millones de toneladas. En el mismo año, la cantidad importada de camarón se redujo en diversos mercados exceptuando a Estados Unidos, “durante 2015 la oferta de camarón sin cola en el mercado estadounidense fue entre 591 000 y 614 000 toneladas.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2016)

A partir del año 2016, Estados Unidos incrementó su demanda de camarón “tigre negro” o como es conocido en Ecuador “camarón cebra”, siendo Ecuador el primer exportador más importante de dicho producto seguido de la India; con respecto al año 2015, Estados Unidos incremento la importación de este tipo de camarones en un 3.5%, pero lamentablemente en el año 2016, “La oferta de Ecuador al mercado estadounidense se redujo (-17 por ciento), ya que el país sudamericano ha estado apuntando a mercados no tradicionales.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura., 2017)

Ecuador en los últimos años se ha enfocado en mercados situados en Asia, debido a problemas de producción de camarones en países como China y Vietnam, estas complicaciones tiene relación directa con enfermedades y temas relacionados, “Según se informa, el promedio por hectárea producido en Vietnam bajó 50 por ciento por la pobre calidad de los juveniles de camarón y su crecimiento lento” (Organización de las Naciones

Unidas para la Alimentación y la Agricultura., 2017), lo que obligaron a estos países con gran capacidad de producción a importar grandes cantidades de camarón para su reprocesamiento y exportación.

Ecuador se integra como uno de los países proveedores de dicho producto a estos mercados, debido al mercado atractivo que ofrece Vietnam, que procede a exportar camarones al mercado chino tras pasar por su reprocesamiento, lo que ha ocasionado que se descuide mercados fuertes como el caso de los Estados Unidos mostrando el decrecimiento antes mencionado en sus exportaciones.

La importación total de camarón de Estados Unidos no abastece la demanda de consumo, por lo tanto, basándose en la reciente reducción de exportación de camarones hacia los Estados Unidos, se considera que es una oportunidad dedicarse a la exportación de camarones para recuperar parte del mercado estadounidense y en su defecto introducirse con mayor fuerza a dicho mercado.

El propósito del presente trabajo es analizar la viabilidad de la implementación de una exportadora de camarón congelado mediante la utilización del método de *co-packing*, que dada la importancia del sector camaronero en Ecuador y su influencia en mercados atractivos como el de Estados Unidos, ayudará a promover el crecimiento del sector camaronero en Ecuador. Como Mercado destino se ha decidido escoger la ciudad de San Francisco, al ser una ciudad costera que dispone del principal puerto del Estado de California, en la zona del Pacífico.

MARCO TEÓRICO

Teoría de la Oferta y la Demanda

El propósito de exponer esta teoría económica en el presente proyecto será para analizar como los precios en el mercado estadounidense se establecen, dada una demanda establecida existe una oferta disponible, por lo cual estas dos fuerzas pueden afectar directamente en la fijación del precio del producto a exportar. A su vez, mediante dicha teoría, se pretende explicar y establecer el estado de equilibrio en el mercado de la venta de camarones congelados en Estados Unidos, para encontrar un punto de referencia que exprese el nivel aproximado de ventas a alcanzar con el objetivo de recuperar la inversión realizada y la viabilidad económica del mismo.

- **Ley de la oferta y la Demanda:** esta ley hace referencia a que el precio de un bien o servicio debe de ser debidamente ajustado para de esta forma equilibrar la oferta y la demanda, en este punto se encuentra lo determinado como precio de equilibrio (Mochón, 2006).

Oferta

La ley de la Oferta expresa la relación que existe entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida: a medida que aumenta el precio se incrementa la cantidad ofrecida (Mochón, 2006).

Al trazar la curva de la oferta, se supone que todas las variables distintas al precio se mantienen constantes, esta curva se desplaza cuando uno de esos factores es alterado. La función de la oferta establece que el precio de un bien depende de: los precios de los factores productivos, la tecnología existente y el número de empresas que se encuentran ofertando en el mercado el mismo producto (Mochón, 2006).

Demanda

La ley de la demanda se refiere a la relación inversa que existe entre el precio y la cantidad demandada, es decir, mientras aumenta el precio, la cantidad demandada se reduce y viceversa (Mochón, 2006).

Al trazar la curva de la demanda, se supone que todas las variables se mantienen constantes a diferencia del precio, el cual al ser alterado puede afectar la cantidad demandada. Esta curva es desplazada cuando los factores que inciden en la demanda, menos el precio, son alterados; estos factores pueden ser: la renta de los consumidores, los precios de los bienes relacionados, gustos y preferencias de los consumidores y el tamaño del mercado (Mochón, 2006).

MARCO CONCEPTUAL

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La principal labor de esta estrategia es de comprender y hacer frente a la competencia, la cual no se considera que sean simplemente los competidores directos, sino que, para obtener beneficios, hay que ver más allá de los rivales de una industria, para de esta forma poder alcanzar a otras fuerzas competidoras, las cuales son: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos. La rivalidad originada por la combinación de estas 5 fuerzas es lo que da paso a la estructura de una industria y permite la adaptación de la misma a la competencia (Porter M. E., 2008).

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector son: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos aspirantes, amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter M. E., 2008).

1. Poder de negociación de los compradores.

Esta fuerza beneficia a los consumidores a obtener mejores precios al momento de realizar una compra. Usualmente, los consumidores tienen un mayor poder de negociación frente a las empresas comercializadoras, Mientras menor sea la cantidad de compradores existentes, su capacidad para negociar será mayor debido a que no hay tanta demanda de productos, por ende, pueden exigir precios menos elevados (Porter, 1980).

2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los consumidores se refiere al control que tienen los proveedores de la industria para poder elevar los precios y poder llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. Hay que tener en cuenta que mientras menor sea el número de proveedores, el poder de negociación de los mismos será mayor, debido a la escasez de oferta de las materias primas, lo cual facilitaría el aumento de los precios (Porter, 1980).

3. Rivalidad entre los competidores existentes.

Es considerada como la fuerza más importante ya que hace referencia a que las empresas que ofrecen el mismo tipo de productos deben de competir entre ellas dentro de una misma industria. Esta fuerza determina que deben de crearse varias estrategias con el fin de superar a los demás, analizando las debilidades y las acciones de las demás empresas (Porter, 1980).

4. Amenaza de nuevos aspirantes.

Esta fuerza hace referencia al posible ingreso al Mercado de empresas que se dediquen a la comercialización de productos similares. La competencia suele aumentar cuando existe la facilidad de ingreso de las empresas a una industria, pero generalmente no es sencillo ingresar a un Mercado debido a la existencia de barreras arancelarias y restricciones (Porter, 1980).

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Esta fuerza hace referencia al posible ingreso de empresas que se dediquen a la producción o comercialización de productos alternativos a los ya existentes en la industria. Estos productos sustitutos, generalmente, son los determinantes del precio al cual se puede comercializar un producto, ya que, si tuviesen un precio mayor al producto sustituto, los consumidores optarían por adquirir dicho producto (Porter, 1980).

Al aplicar el análisis de las 5 fuerzas de Porter en este proyecto, se determina si es que los camarones congelados son aceptados en el mercado de San Francisco y también cuáles son las posibles amenazas, con respecto a los competidores, al momento de ingresar a dicho mercado.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta comúnmente utilizada por los especialistas en *marketing* para realizar un análisis y monitoreo de los factores macro ambientales que tienen impacto dentro de una organización. El resultado del análisis PESTEL es utilizado para identificar las amenazas y debilidades que serán utilizadas para el análisis FODA (Professional Academy, 2012).

PESTEL es un acrónimo cuyas letras representan los siguientes factores externos de la empresa:

- P – Políticos
- E – Economicos
- S – Sociales
- T – Tecnologicos
- E – Ecologicos
- L – Legales

Al aplicar este analisis en el proyecto, se determinan los aspectos politicos, económico y legales que podrían intervenir en el proceso de exportación de los camarones congelados, asi mismo, la aceptación del producto de acuerdo a los factores sociales en relación a los habitantes de San Francisco y la tecnología que requiere la empresa para el proceso de exportación.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite elaborar un cuadro de la situación en la que se encuentra el objeto de estudio, el cual puede ser cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. El objetivo de realizar este análisis es obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones estratégicas, tomando en cuenta los objetivos y las políticas formuladas, para de esta manera mejorar la situación actual de la empresa (Matriz FODA, 2017).

FODA es un acrónimo cuyas letras representan las siguientes variables:

- **Fortalezas:** representa los factores críticos positivos con los que cuenta la empresa, y que permite a la misma destacarse frente a la competencia. Dentro de las fortalezas se encuentran variables como: recursos que pueden ser controlados, capacidades y habilidades que posee la empresa, actividades que se desarrollan de una manera positiva, entre otros (Matriz FODA, 2017).
- **Oportunidades:** son los aspectos positivos que pueden ser aprovechados mediante la utilización de las fortalezas. Estas oportunidades deben de ser descubiertas en el entorno en el que actúa la empresa, con la finalidad de obtener ventajas competitivas (Matriz FODA, 2017).
- **Debilidades:** representa los factores críticos negativos que deben de ser eliminados, ya que colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia. Dentro de las debilidades se encuentran variables como: recursos de los que carece la empresa, habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan de una manera positiva, entre otras (Matriz FODA, 2017).
- **Amenazas:** son los factores externos negativos que se podrían interponer en el logro de los objetivos de la empresa (Matriz FODA, 2017).

En este proyecto se realiza un análisis FODA, determinando las Fortalezas y Debilidades que tendría la empresa al ser nueva en el mercado, así mismo, las Oportunidades que tendría la misma al apuntar a la exportación hacia un mercado que ha sido dejado de lado y las Amenazas existentes en el mercado hacia el cual se desea exportar.

Cadena de Suministro

“Es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.” (Zamarripa, 2008)

Una cadena de suministro cuenta de tres partes:

1. El Suministro: se concentra en como, donde y cuando se consiguen y suministran las materias primas para la fabricación de un bien (Zamarripa, 2008).
2. La fabricación: se encarga de la conversión de la materia prima en productos terminados (Zamarripa, 2008).
3. La distribución: esta etapa se encarga de que los productos terminados lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios dedicados a la actividad minorista (Zamarripa, 2008).

Según (Zamarripa, 2008), los objetivos de la cadena de suministro son los siguientes:

1. Promover un adecuado servicio al consumidor final,
2. La entrega de los productos en tiempo, forma y calidad,
3. La capacidad de entrega de la variedad de los productos,
4. El balance adecuado.

Existen dos tipos de cadena de suministro:

1. Cadena de suministros estratégica: se basa en la determinación de la tecnología necesaria para el proceso productivo, el tamaño de la planta, la selección del producto que se va a producir, la colaboración del producto dentro de la planta y la selección del proveedor de la materia prima para la producción (Zamarripa, 2008).
2. Cadena de suministros táctica: esta supone que la cadena de suministros está dada y que, mediante una planificación estratégica, se tendrá que tomar la decisión sobre la mejor manera en que serán utilizados los recursos, los proveedores, los centros de depósito y las ventas (Zamarripa, 2008).

Como empresa exportadora de camarones, se debe de realizar este análisis para determinar los tres puntos del mismo, los cuales son:

1. Suministro: se debe de determinar con que camaroneras o proveedores se trabajará.
2. Fabricación: en este caso, al no ser una empresa productora, será necesario contratar una empresa terciaria que se dedique al empaque de los camarones.
3. Distribución: es necesario hacer un estudio para determinar cuál es la forma más conveniente para el envío de los camarones congelados hacia la ciudad de San Francisco.

La Cadena de Valor

La Cadena de Valor se refiere a las actividades que debe de realizar una empresa para poder determinar el valor que una persona se encuentra dispuesta a pagar por el producto ofertado. Este valor se mide en base a los ingresos totales, reflejados por el precio cobrado por el bien o servicio ofertados y el número de unidades que se venden. La cadena de valor se encuentra dividida en actividades primarias y actividades de apoyo. Se consigue una ventaja competitiva realizando estas actividades con menores costos que los rivales (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1985).



Figura 1. Cadena de Valor.

Fuente: (Porter M. , Ventaja Competitiva, 1985).

Elaborado por: Michael Porter

Actividades primarias o de línea: este es el conjunto de procesos de la empresa que están directamente relacionados al proceso productivo del bien a ser comercializado o del servicio a ser ofertado (Alonso, La cadena de valor de Porter, 2016).

Se consideran cinco actividades primarias:

1. Logística Interna: se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los artículos adquiridos a los proveedores, para la utilización en el proceso de fabricación.
2. Operaciones: son los procesos utilizados para la transformación de la materia prima en producto o servicio final.
3. Logística Externa: se refiere a los procesos requeridos para el almacenaje del producto terminado y la distribución del mismo hacia los clientes.
4. Mercadotecnia y Ventas: se refiere a las actividades relacionadas con la publicidad del producto o servicio y de la promoción y venta del mismo.

5. Servicios: son las acciones complementarias al producto servido o a los servicios prestados. Estos incluyen los trabajos de instalación, mantenimiento, reclamos, seguimiento post-venta, entre otros (Alonso, 2016).

Actividades de apoyo o de soporte: estas son aquellas actividades que le agregan un valor adicional al producto o al servicio que ofrece una empresa; estas actividades no se encuentran directamente relacionadas con el proceso productivo (Alonso, La cadena de valor de Porter, 2016).

Se consideran cuatro actividades de apoyo:

1. Infraestructura de la empresa: abarca todos los procesos que prestan apoyo a la totalidad de la empresa, como: finanzas, contabilidad, recursos materiales, entre otros.
2. Gestión de los recursos humanos: se refiere a las actividades relacionadas con la selección del personal, a la sistemática de la contratación y a las acciones formativas, es decir, el inicio y desarrollo personal de un empleado dentro de la empresa.
3. Desarrollo de la tecnología: se refiere a la investigación y al desarrollo de la tecnología necesaria para el apoyo del resto de las actividades.
4. Aprovechamiento: son las actividades relacionadas con el proceso de compra (Alonso, 2016).

Ciclo de Vida de la Industria

El ciclo de vida se refiere a las etapas por las que pasa una empresa desde el momento en el que inicia dentro de una industria y consta de las siguientes cuatro fases:

1. Fase de Introducción: se refiere al momento en el que nace una industria. El ingreso es fácil ya que no existe aún un estándar de producto definido, no hay muchas ventas, no existe aún en el mercado la participación de las grandes empresas (Antonio Martínez, 2014).

2. Fase de Crecimiento: existen múltiples factores que pueden intervenir en la fase de crecimiento de un producto; cuando una empresa pionera observa que existe un incremento en la demanda del producto, esta intentará crecer para poder alcanzar economías de escala (Antonio Martinez, 2014).
3. Fase de Madurez: en este punto, el crecimiento de la demanda se ralentiza y es necesario crear fusiones dentro de la industria. Generalmente, en esta fase, las empresas invierten grandes sumas de dinero para evitar desaparecer o que la empresa quede en quiebra (Antonio Martinez, 2014).
4. Fase de declive: en algunos casos el declive puede ser rápido, como por ejemplo las máquinas de escribir; hay ocasiones en que se eterniza la madurez, como el sector automovilístico y también un sector puede rejuvenecerse, como el sector ferroviario (Antonio Martinez, 2014).

Este estudio es de suma importancia para la implementación de este proyecto, ya que se debe de tener conocimiento sobre cuál es el estado actual de la industria camaronera en la ciudad de San Francisco, a pesar de que el camarón es uno de los productos acuíferos más consumidos en las ciudades costeras.

Marketing Mix

El *Marketing Mix* es un término creado en el año 1960 por McCarthy, el cual es utilizado para englobar los cuatro componentes básicos de *marketing*, también conocidos como las 4 Ps. Estos 4 elementos son: producto (*product*), precio (*price*), plaza (*place*) y promoción (*promotion*). Se puede considerar que estas son las variables tradicionales con las que cuenta una empresa con la finalidad de alcanzar sus objetivos (Espinosa, 2014).

- Producto: este engloba a los bienes y servicios comercializados por una empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores. Dentro del producto, se debe de trabajar en la imagen,

la marca, el empaque y los servicios post-venta del mismo (Espinosa, 2014).

- Precio: esta variable es mediante la cual entran los ingresos de la empresa. Hay que tener en cuenta de que antes de fijar un precio es necesario estudiar ciertos aspectos como el consumidor, el mercado, los costos, la competencia, entre otros (Espinosa, 2014).
- Plaza: consiste en el conjunto de actividades necesarias para que el producto final llegue a los puntos donde será comercializado. Hay que tener en cuenta de realizar un estudio para que el producto sea puesto a la venta en el tiempo y en el lugar adecuado (Espinosa, 2014).
- Promoción: tiene como objetivo dar a conocer de qué manera el producto ofertado puede llegar a satisfacer las necesidades del consumidor. Existen varias herramientas de comunicación como lo son las promociones, la venta personal, publicidad, *marketing* directo, entre otros (Espinosa, 2014).

En este proyecto se realiza este estudio para determinar el precio ideal al cual el producto final es aceptado en el mercado norteamericano, así mismo, para dar a conocer la excelente calidad que este posee y determinar el canal de distribución que permita acaparar la mayor parte del mercado de la ciudad de San Francisco.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es un indicador financiero que sirve para medir los flujos de los ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto y así poder determinar la viabilidad del mismo, es decir, determinar si, una vez descontada la inversión inicial, se obtendrá o no una ganancia (Munoz, 2011).

Para determinar el VNA se utiliza la siguiente formula:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Dentro de esta fórmula se encuentra el BNA o Beneficio Neto Actualizado, el cual es el valor actual del flujo de caja que se actualiza mediante la utilización de una tasa de descuento, la cual es una tasa que representa la rentabilidad mínima que se espera ganar en un proyecto (Munoz, 2011).

Por lo tanto:

- Cuando el VAN es mayor a 0, el proyecto es rentable.
- Cuando el VAN es igual a 0, el proyecto es rentable ya que incorpora la ganancia de la Tasa de descuento.
- Cuando el VAN es menor a 0, el proyecto no es rentable.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que iguala el VAN a cero. Además, se la conoce como tasa crítica de rentabilidad cuando se realiza una comparación con la tasa mínima de rendimiento requerida para la inversión en un proyecto. Cuando esta tasa es menor a la Tasa Interna de retorno, se dice que el proyecto puede ser aceptado ya que se estima un rendimiento mayor al porcentaje de rentabilidad mínimo requerido (Vaquiro J. D., 2012)

Para hallar la TIR se utiliza la misma fórmula del VAN, pero se reemplaza por 0, de esta forma estaríamos hallando la tasa de descuento. Para este proyecto se utiliza este índice financiero para analizar la rentabilidad del mismo; esta tasa es de suma importancia para definir si el proyecto es viable o no viable económicamente.

Payback

El método *Payback* ayuda a la empresa a determinar en qué tiempo se recuperará la inversión inicial. Este método brinda el periodo de tiempo necesario para que los flujos netos de efectivo recuperen su inversión inicial.

Este método es útil para evaluar la rentabilidad de un proyecto o que tan riesgoso es invertir en el mismo. Es decir, mientras más corto sea el

tiempo de recuperación de la inversión, menos riesgo existirá. Este indicador, junto con la VAN y el TIR, permite mejorar el proceso para la toma de decisiones (Vaquiro, PYMES Futuro, 2010).

$$\text{Payback} = \frac{I_0}{F}$$

Donde:

- “I₀” representa la inversión inicial del proyecto y,
- “F” es el valor de los flujos de caja.

Este método financiero ayudará al presente proyecto a establecer otro factor determinante para la viabilidad económica del mismo, este nos permitirá determinar el tiempo de recuperación de la inversión a realizar.

MARCO LEGAL

Este proyecto tiene como marco legal referencial el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversión (COPCI), en la que establece:

Art. 1.- Ámbito. - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los

principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Extracto tomado de (ProEcuador, 2014).

Este código tiene como función la regulación de los procesos del comercio internacional que se efectúan en Ecuador, para que, de esta forma, se tenga en cuenta todo el aspecto legal que involucra una negociación internacional.

El proyecto se ampara también en las leyes de la Organización Mundial de Comercio (OMC), al ser Ecuador uno de los países miembros de dicha organización. Esto es debido a que todos los acuerdos de los países miembros de la OMC disponen de beneficios, tomando en cuenta la apertura de plazos más largos para cumplir acuerdos y compromisos, la implementación de medidas específicas para el aumento de oportunidades comerciales y asistencia técnica especializada para ayudar a alcanzar la infraestructura necesaria para llevar a ejecución las tareas relacionadas con dicha organización, aparte de estas funciones, se encarga de resolver diferencias en negociaciones y la aplicación de normas técnicas (Organización Mundial de Comercio, 2014).

Objetivos

Objetivo General: Diseñar un modelo de negocios para la exportación de camarones congelados mediante el método de *co-packing* hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos.

Objetivos Específicos:

1. Definir la estructura organizacional de la empresa y los requerimientos legales y de capital humano para la implementación del proyecto.
2. Determinar los requerimientos de infraestructura, equipamiento y tecnología necesarios para el funcionamiento de la empresa.
3. Analizar gustos y preferencias del consumidor, la posición estratégica de los competidores, la capacidad y términos de entrega de materia prima de los proveedores y los requisitos de los distribuidores en el mercado destino.
4. Determinar la viabilidad financiera de implementar el proyecto.

Limitaciones

Las limitaciones dentro del trabajo son de suma importancia ya que, al establecerlas, existe la posibilidad de responder frente a los problemas que puedan presentarse en el transcurso del proyecto.

Uno de los aspectos más importante a considerar como limitación en el presente proyecto es la escasez de información con respecto al perfil de consumidor, específicamente en la ciudad de San Francisco. Esto se da debido a la actual situación multiétnica con la que cuenta Estados Unidos, ya que, al tener una población variada en cultura y costumbres provenientes de diferentes partes del mundo, no se puede predeterminedar un perfil de consumidor en forma general del ciudadano norteamericano, por lo tanto, no se puede generalizar un país con una sola cultura, no todos los estados disponen de la misma cultura y costumbres.

Es de suma importancia para este proyecto analizar el perfil de consumidor según su zona, tomando como base los estados en los cuales el consumo de camarón es más alto. Al vivir en un mundo globalizado, cada país no cuenta solo con sus propias costumbres y cultura. En la actualidad, Estados Unidos se ha convertido en un país multiétnico y hogar de millones de personas de diferentes partes del mundo.

El factor tiempo se lo considera como otro aspecto a considerar de relevancia, puesto que, la brecha de tiempo establecida para alcanzar resultados en el presente proyecto no es suficiente, el periodo de cuatro meses no favorece a realizar un estudio de mercado más profundo, por lo que se puede dejar de lado factores importantes al momento de proveer un análisis detallado del comportamiento de un mercado específico.

Estas limitaciones no permitirán exportar el producto en altas cantidades al inicio de su actividad, por otro lado, permitirá la opción de establecer estrategias a lo largo del proyecto y ver que posible desarrollo de aceptación del producto ante los consumidores y sus demandas.

Delimitaciones

El presente proyecto presenta como delimitación el estudio de la zona del Pacífico, específicamente la ciudad de San Francisco, con respecto al consumo de camarón y comportamiento de mercado de dicho producto en la actualidad, este estudio no seguirá el desarrollo de la industria por lo tanto solo se tomará como referencia 5 años como periodo de validez del estudio.

La empresa por conformar no cuenta con un registro de actividades de exportación debido a que es una empresa nueva, por lo que actualmente no existe un historial de aceptación de dicho producto a exportar, aparte de que este producto a introducirse en el mercado norteamericano no contará con marca propia de la empresa, sino que se utilizará una estrategia de marca blanca.

Hipótesis

La exportación de camarones congelados mediante el método de *co-packing* tiene una aceptación en el mercado de la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos y es un proyecto viable desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero.

Metodología de la investigación

Diseño de la investigación

En este proyecto se utiliza un diseño de investigación no experimental. En este tipo de investigación se toma como criterio el rol que ejerce el investigador sobre los factores que se van a estudiar; una investigación no experimental consiste principalmente en que el investigador se limita a la observación de los acontecimientos sin la necesidad de intervenir en los mismos (Grajales, 2000).

Para el desarrollo de este estudio, se analiza el comportamiento del mercado de la ciudad de San Francisco, sin manipular las variables expuestas. Este estudio contiene un corte transversal o transeccional, lo que apunta a un momento y tiempo definido (Grajales, 2000).

Naturaleza de la Investigación

Para la investigación de este proyecto se determina la utilización de un enfoque mixto, el cual se basa en recolectar datos y realizar un análisis de los mismos, para de esta forma, obtener los datos necesarios para contestar la pregunta de investigación y probar la hipótesis previamente expuesta. Se utiliza la medición numérica, el conteo y el uso de estadística para establecer con precisión un patrón de comportamiento de la población, en este caso, de la ciudad de San Francisco (Roberto Sampieri, 2004).

Por otro lado, se realiza un levantamiento de datos a través de entrevista a los distribuidores, de esta forma poder analizar el volumen

requerido del producto a exportar en dicha zona, esta modalidad tiene un enfoque cualitativo ya que, en las ciencias empresariales, dada la complejidad de lo que se investiga, se suele combinar enfoques como en este caso. Los diseños cualitativos son menos rígidos, pero a su vez, rinden resultados más ricos e información más realista, en otras palabras, contiene datos más valiosos (Horna, 2012).

Alcance

La investigación descriptiva es un estudio que se enfoca más a la amplitud y precisión que a la profundidad, se realiza con poblaciones numerosas ya que este diseño está hecho para describir con mayor exactitud y fidelidad posible una realidad empresarial o un mercado internacional o local, utiliza métodos y técnicas estadísticas tanto para la recolección de datos como para el análisis; sus técnicas más populares son el cuestionario estructurado, escalas o pruebas estandarizadas y guías de observación estructurada; este diseño descriptivo mide cuantitativamente las variables de una población para a su vez, obtener índices matemáticos tales como: índices de correlación, porcentajes y frecuencias (Horna, 2012).

Este proyecto se basa en realizar un modelo de negocios para la implementación dentro una empresa exportadora de camarón, siendo el mercado meta la ciudad de San Francisco, para lo cual la toma de decisiones se basó en una investigación descriptiva, es decir que al determinar las frecuencias, promedios y dispersiones sobre las variables analizadas, se podrán tomar medidas acerca de la importancia del mercado al exponer el comportamiento de mercado y a su vez la frecuencia de consumo que se dispone en el medio.

Población

“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (Tamayo., 1997).

Se ha tomado como población la ciudad de San Francisco, en el Estado de California, Estados Unidos. Al contar con una población estimada del 2016 de 870.887 de habitantes según (United State Census Bureau , 2016). Para efectos del cálculo de muestra se considera como población infinita un conjunto de individuos que sobrepasa de 10,000.

Muestra

“La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (Tamayo., 1997). La muestra es considerada de suma importancia para la realización de un proyecto ya que se toma una parte considerable de la población que nos permita poder generalizar los resultados y de esta forma comprobar la viabilidad de un proyecto.

Debido a la distancia del mercado meta, en este proyecto se alcanzaron a realizar 41 encuestas, las cuales fueron realizadas en línea, contactándose a través de redes sociales con residentes del estado de California, ciudad de San Francisco. La muestra utilizada para este proyecto investigación fue infinita con un 80% de confianza y un margen de error del 10%.

Técnica de recolección de datos

“La técnica de recolección de datos es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos.” (Tamayo., 1997).

En este caso, se utilizaron las encuestas como el método para la recolección de datos y el uso de entrevista debido a su flexibilidad para conseguir más información referente a posibles distribuidores y su volumen requerido en relación con el producto a exportar en el área de San Francisco.

“La encuesta es un cuestionario que lee el respondedor, contiene una serie de ítems o preguntas estructuradas formuladas y llenadas por un empadronador frente a quien responde.” (Tamayo., 1997).

La entrevista es un proceso de recolección de datos en el cual se realiza un conjunto de preguntas orales o escritas, para luego realizárselas a las personas involucradas en el problema o el motivo de estudio (Paz, 2008).

Análisis de Datos

Para el análisis de datos recolectados de este proyecto, se utiliza un análisis estadístico descriptivo en el que se va a obtener, presentar y organizar un conjunto de datos con el propósito de facilitar el uso, normalmente con tablas, medidas numéricas y gráficas. Adicionalmente, se utiliza el promedio para analizar el consumo del camarón en Estados Unidos, contando con las frecuencias marcadas por este tipo de producto en dicho mercado.

CAPITULO 1

1.1 Análisis del Entorno

1.1.1 Matriz PESTAL

Para el análisis PESTAL se utilizó una herramienta para poder realizar una comparación entre los países involucrados, en este caso, Estados Unidos y Ecuador. Se utilizó una matriz comparativa con el fin de estructurar criterios relevantes para el presente estudio.

- Aspecto Político

Tabla 1. Análisis comparativo del aspecto Político.

POLITICAL							
	DATA		WEIGHT	EXPORT		WEIGHT AVERAGE EXPORT	
	UNITED STATES	ECUADOR		%	1	2	1
Corruption Rank/Score	18/74	120/31	30%	8	4.5	2.4	1.35
Trade Agreements	WTO, OEA, ALCA, G8, TLCAN	UNASUR, CAN, MERCOSUR, OEA, WTO, ALBA, ALADI, ALCA	40%	8.5	6	3.4	2.4
Government Agreement	Republicano capitalista	socialista	15%	8	4	1.2	0.6
Years In Power	4	4	7%	10	10	0.7	0.7
Remaining Years In Power	3	4	8%	9	10	0.72	0.8

El peso proporcionado en este criterio se lo determinó por la importancia de transparencia al momento de realizar negocios, Estados Unidos se hace acreedor de una puntuación muy aceptable en el ranking mundial que evalúa el índice de corrupción en los países con el puesto 18, por otro lado, Ecuador tiene una puntuación no muy favorable al tener un grado alto de deshonestidad y falta de transparencia posicionándolo en el puesto 120 de países según este índice con un grado preocupante de corrupción (Transparency International , 2017).

Se determinó un alto peso para el análisis de este criterio debido a su relación directa con este proyecto, las organizaciones a las que estos países pertenecen tienen la facilidad de negociar exitosamente y de contar con una gran capacidad de producción y volumen en el intercambio internacional,

Estados Unidos forma parte de grandes organizaciones, como el G8, el cual abarca los países industrializados más importantes con respecto al comercio internacional; de igual forma, Estados Unidos cuenta con los tratados de la TLCAN, OMC y ALCA. Ecuador también cuenta con tratados importantes, principalmente en América del Sur, tales como UNASUR, CAN, MERCOSUR, OMC, ALBA, ALADI entre otros, agregando el reciente tratado de comercio con la Unión Europea, por lo que Ecuador posee un grado aceptable de tratados comerciales (Flacso Ecuador, 2017).

Actualmente, el gobierno liderado por Donald Trump es de una ideología Republicana la cual tiene capitalistas, es decir, se inclina al incremento de recursos de producción y es operado financieramente en función de la inversión de capital (Julián Pérez Porto, 2012), sin embargo, este gobierno ha implementado barreras proteccionistas y políticas de inmigración populistas, por otro lado, Ecuador tiene una política proteccionista con tendencias socialistas, es decir, que maneja las políticas del país de forma centralizada y que pone barreras en el intercambio internacional de bienes y servicios (Potrafke, 2017).

Estados Unidos tiene un sistema del poder legislativo similar al de Ecuador, por lo cual se les asigna la misma puntuación en este criterio debido a su semejanza en el sistema mencionado, ambos utilizan un periodo de 4 años por cada presidente electo, actualmente el presidente de Estados Unidos es Donald Trump siendo escogido a finales del 2016 y el Licenciado Lenin Moreno fue posesionado como presidente de Ecuador en mayo del 2017. Actualmente Donald Trump y Lenin Moreno disponen de un tiempo restante de gobierno similar, al ser elegidos con una diferencia de tan solo 4 meses.

- **Aspecto Económico**

Tabla 2. Análisis comparativo del aspecto Económico

ECONOMIC							
	DATA		WEIGHT	EXPORT		WEIGHT AVERAGE EXPORT	
	UNITED STATES	ECUADOR		%	1	2	1
	PIB	1.20%	-1.70%	11%	9	3	0.99
Exportaciones	830.3 BILLONES	4,781.7 MILLONES	20%	9.5	6	1.9	1.2
Balanza Comercial	116,8 BILLONES	264.3 MILLONES	10%	8.5	5	0.85	0.5
Inversiones	282.7 BILLONES	301.4 MILLONES	20%	9.5	4.5	1.9	0.9
Industrias	Manufacturero, Servicios Financieros, Tecnológica, Aeroespacial, Automotriz.	Agricultura, Minería, Acuicultura, Petrolera, Eléctrico, Construcción	10%	8.5	7	0.85	0.7
Ingreso Promedio Familia	\$ 55.775	\$ 709.18	10%	9	5	0.9	0.5
Tasa de Desempleo	4.3%	5.7%	7%	8	3	0.56	0.21
Riesgo País	191	413	7%	8.5	3	0.595	0.21
Inflación	0.08%	0.05%	5%	7.5	8.5	0.375	0.425

Estados Unidos incrementó su tasa anual del PIB en un 1,2% y se espera que al final de cuarto trimestre del 2017 alcance un incremento de 2,1% según (Bureau of Economic Analysis, 2017), esto se da gracias a las contribuciones positivas e inversiones extranjeras y en gastos de consumo personal, además podemos agregar las exportaciones. Ecuador presentó al final cuarto trimestre del 2016 con un PIB reducido en -1,70 según el banco central, lo que significa que al final de este periodo la economía sufrió una contracción en su desarrollo, el peso dado para este criterio fue determinado en cuestión de la razón de ser del proyecto, Estados Unidos, al ser un país desarrollado, muestra una ventaja con respecto a dicho criterio frente a Ecuador que está establecido como país en vías de desarrollo (El Universo, 2017).

El nivel de exportación en este trabajo representa un peso de mayor importancia para su análisis debido a su estrecha relación con el mercado internacional, Estados Unidos ha reportado para el final del primer semestre del 2017 un valor de 11.6 billones en exportaciones, valor que es favorable para dicha economía debido a su contribución al crecimiento de productividad (Bureau of Economic Analysis, 2017), por otra parte, Ecuador

al final del 2016 reportó un valor de 264,3 millones en exportaciones, lo cual hace notar que, a pesar de ser un país en vías de desarrollo, su capacidad de producción para exportar bienes y servicios es significativa y en comparación a Estados Unidos existe una gran diferencia en la magnitud que cada país maneja dicho rubro (Banco Central del Ecuador , 2017).

Las importaciones desempeñan un papel un papel muy importante para este proyecto, debido a que uno de los factores determinantes al seleccionar un país para realizar una exportación es su nivel de importación, según (U.S Bureau of Economic Analysis , 2017). Las importaciones en abril del 2017 de Estados Unidos registraron \$238.6 billones, \$1.9 billones más que en marzo, del cual \$195.3 billones pertenecen al rubro de bienes o productos.

La importancia proporcionada para la balanza comercial de ambos países se la considera de manera moderada para este proyecto, al ser Estados Unidos, en el primer trimestre del 2017, acreedor de USD 116,8 billones en dicho rubro, lo que pronostica que seguirá aumentando de acuerdo al PIB estimado para el final del mismo año (Bureau of Economic Analysis, 2017), a su vez, Ecuador reportó en su cuarto trimestre del 2016 un valor aproximado de USD 264,3 millones lo que permite entender que Estados Unidos tiene una gran ventaja sobre su balanza de pagos por trimestre (Banco Central del Ecuador , 2017).

La inversión de capital en ambos países es de gran importancia debido a que en Estados Unidos representan nuevas aperturas de negocios y entrada de capital de manera continua, en el primer periodo trimestral del 2017 se conoció por parte de Estados Unidos un valor de USD 282,7 billones según (Bureau of Economic Analysis, 2017), lo cual se infiere que el país ha tenido una actividad consistente e importante con respecto a la entrada de divisas, no obstante, en Ecuador existen dificultades para la inversión y entrada de divisas, debido a la inestabilidad política que afronta actualmente el país y al contar con barreras e impuestos frente a las importaciones, lo cual ha causado que inversionistas ignoren oportunidades

que presenta Ecuador, sin agregar sus constantes reformas a leyes (Banco Central del Ecuador , 2017).

Estados Unidos, al ser un país industrializado, cuenta con fuertes enfoques para el desarrollo de su actividad y su economía, este se destaca por su industria manufacturera debidamente actualizada y eficiente, entre otros, encontramos servicios financieros que forman parte de un rubro importante en el desarrollo de la economía a nivel internacional, sus avances tecnológicos dan a reconocer este aspecto como una industria eficientemente enfocada a la generación de plazas de trabajos y desarrollo; la construcción de naves aeroespaciales y la industria automotriz también son de suma importancia para el desarrollo económico del país (Solórzano, 2016).

Las principales Industrias en Ecuador son de hidrocarburos al ser un país exportador de petróleo, a su vez, este se destaca por su industria de agricultura fuertemente enlazada a su economía; la acuicultura y el sector de construcción contribuyen a un sinnúmero de plazas de trabajos en el país y al desarrollo social, no obstante, Ecuador en los últimos años ha apuntado a industrias no tradicionales en la zona latinoamericana como la construcción de plantas eléctricas (Ministerio de Industrias y Productividad , 2016).

El ingreso familiar promedio en Estados Unidos ha sido registrado con un valor de \$55,775 al año en el 2016, según (U.S Census Bureau , 2016) al no tener familias tradicionales como en Ecuador, que según el INEC existen cuatro miembros promedio en una familia ecuatoriana, Estados Unidos comprende su ingreso promedio de forma anual, no obstante, el valor de la canasta básica en Ecuador es de \$701 según el Banco Centro, pero se ha establecido que el ingreso promedio por familia en dicho país es de \$709,18 según (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017).

Existe una brecha considerable en este criterio económico. El desempleo en Estados Unidos registró un 4,3%, porcentaje que se ve afectado da por varios factores, siendo uno de ellos la contratación de inmigrantes ilegales a causa de economizar la mano de obra, dejando de

lado a las personas que residen o pertenecen de forma legal en dicho país (Bureau of Labor Statistics, 2017), sin embargo, Ecuador registró una tasa más elevada que los Estados Unidos debido a la contracción de la economía por la implementación de salvaguardas e impuestos en materia prima, problemas de pago por parte del sector público a empresas de construcción privadas y un gasto fiscal elevado ocasionó que empresas que hacían contratos con el estado se vieran afectadas, obligándolos a realizar un recorte de personal (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017).

De acuerdo al riesgo país, se entiende que Estados Unidos se encuentra con un riesgo mucho menor en valor monetario que Ecuador, ambos países muestran diferentes características económicas debido a la gran brecha de desarrollo que existe entre ambos, Ecuador duplica su riesgo país comparado con Estados Unidos, con un valor de 413 puntos según (Datos Macro, 2017), mientras que su contraparte tiene 191 puntos, esto comprueba en un análisis comparativo que Estados Unidos dispone de un menor riesgo en inversión (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017).

Dada la inflación de ambos países, se puede determinar que Ecuador muestra una inflación más baja en comparación a Estados Unidos con una diferencia entre ellos del 0,03%, a pesar de que ambos países comparten la misma moneda, se registró por parte de ambos países esa tasa de inflación hasta mayo del 2017 (Statistics Bureau , 2017), esto puede ayudar al proceso de exportación debido a que los precios de los productos dentro de Estados Unidos están elevados, por ende, el producto a exportar entraría con un valor más elevado (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017).

- **Aspecto Social**

Para el análisis social se utilizó el criterio poblacional en el cual Estados Unidos, al término del 2016, registró una población estimada de 323,127,513 (U.S Census Bureau, 2017). Dicho país tiene una de las poblaciones más grandes a nivel mundial, por otro lado, en Ecuador actualmente se registra 16,532,464 habitantes según (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017), apuntando una gran diferencia en cantidad de habitantes que existen en ambos países

Tabla 3. Análisis comparativo del aspecto Social.

SOCIAL							
	DATA		WEIGHT %	EXPORT		WEIGHT AVERAGE EXPORT	
	UNITED STATES	ECUADOR		1	2	1	2
Población	323,127,513/2016	16,532,464/2017	50%	9	5	4.5	2.5
Hombres	155,734,280/2015	8,306,557/2017	25%	9	5	2.25	1.25
Mujeres	160,780,741/2015	8,470,420/2017	25%	9	5	2.25	1.25

.Estados Unidos, al ser un país con un desplazamiento territorial considerablemente grande en comparación con el territorio ecuatoriano, es común suponer que existe un número más elevado de población, en 2015 según (U.S Census Bureau, 2017), se registró una población aproximada de 155,734,280 hombres, por otro lado, Ecuador habiendo mencionado con anterioridad su inferioridad en territorio, ha proyectado para el 2017 una población de 8,306,557 hombres que habitan en territorio ecuatoriano (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017).

Actualmente, en Ecuador hay una proyección estimada de 8,470,420 mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2017) que, en comparación con Estados Unidos, tienen una similitud en cuanto a criterios, Estados Unidos registró en el 2015 una proyección de 160,780,741 mujeres que habitan en dicho país, lo que nos aclara que hay un número mayor de mujeres en ambos países (U.S Census Bureau, 2017).

Estados Unidos tiene rasgos marcados de cultura al momento de tocar ciertos temas, por ejemplos en la gastronomía, muchos estadounidenses prefieren las cosas de tamaño desproporcional, muchos restaurantes dentro de este país sirven porciones grandes de comida, algunos de ellos desde su plato de entrada dan paso a la opción de compartir debido a su gran tamaño. Personas que viven en zonas urbanas tienden a cuidar mejor este aspecto al consumir porciones más reducidas y sanas. Estados Unidos, al contar con una sociedad pluricultural, es común el consumo de comida gourmet, en donde nuestro producto a exportar es muy apetecido (InterExchange, 2017).

- **Aspecto Tecnológico**

Tabla 4. Análisis comparativo del aspecto Tecnológico.

TECHNOLOGICAL							
	DATA		WEIGHT	EXPORT		WEIGHT AVERAGE EXPORT	
	UNITED STATES	ECUADOR		1	2	1	2
Puertos Marítimos	85	5	20%	8	6	1.6	1.2
Puerto con mayor valor de carga	Los Ángeles (California)	Puerto Marítimo de Guayaquil	35%	8	5	2.8	1.75
Sistema Ferroviario	224,792 km. de vías troncales	Ferrocarril Trasandino 452 km. Conecta Guayaquil con Quito. Total 965 km.	5%	5	3	0.25	0.15
Sistema Vial	6,506,204 km.	43,670 km.	20%	8	5	1.6	1
Sistema Fluvial	41,009 km.	1,500 km. Accesibles y aptas para el comercio	5%	7	4	0.35	0.2
Puntualidad en el transporte de carga (Según World Bank)	Puesto 14 a Nivel Mundial	Puesto 77 a Nivel Mundial	5%	8	5	0.4	0.25
Número de usuarios de Internet	312'322,257 (91,4% de la población de Estados Unidos)	12'116,687 (77.4% de la población de Ecuador)	10%	6	4	0.6	0.4

En el análisis del aspecto tecnológico se ha considerado la infraestructura como parte del mismo. La variable más importante es el sector portuario, en el cual según un estudio realizado por (Procolombia, 2015), Estados Unidos cuenta con una ventaja al contar con aproximadamente 85 puertos, hacia los cuales podría llegar nuestro producto, a diferencia de Ecuador que solamente cuenta con 5 puertos, por ende, el mercado de exportadores se encuentra más saturado al momento de realizar un proceso de exportación (Procolombia, 2016).

Por otro lado, Estados Unidos cuenta con un sistema ferroviario de una longitud total de 224,792 km., el cual es de uso frecuente tanto para la movilización de personas en zonas metropolitanas como para la distribución de productos (Procolombia, 2015); a diferencia de Ecuador, que no cuenta con un sistema ferroviario interconectado con todas las provincias, sino solamente con el Ferrocarril Trasandino de una longitud de 452 km., el cual es de uso turístico (Procolombia, 2016).

De igual forma, es de gran importancia el sistema vial para el estudio de este proyecto al momento de distribuir nuestro producto, debido a la facilidad de movilización dentro de Estados Unidos, al contar con un sistema

vial de 6'506,204 kms. y con una excelente calidad en las carreteras. A diferencia de Ecuador, Estados Unidos cuenta con una gran cantidad de vías rápidas, lo cual ayuda a la disminución del tiempo de entrega. En temas de puntualidad, Estados Unidos se encuentra en el puesto número 14 a nivel mundial con respecto al tiempo de entrega, a diferencia de Ecuador que se encuentra en el puesto número 77 (Procolombia, 2015).

- **Aspecto Ambiental**

Tabla 5. Análisis comparativo del aspecto Ambiental.

ENVIRONMENTAL							
	DATA		WEIGHT	EXPORT		WEIGHT AVERAGE	
	UNITED STATES	ECUADOR	%	1	2	1	2
Ley de etiquetado	Regulado por la FDA	Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano	100%	9	5	9	5

Las etiquetas de los diferentes productos cuentan con varias regulaciones pertinentes para la expedición de los alimentos. En Estados Unidos, la entidad que emite y aprueba estos certificados es la FDA, esta es responsable de garantizar que los alimentos vendidos sean seguros y saludables; dicho etiquetado debe de contener todas las especificaciones del producto, incluyendo los ingredientes utilizados para la elaboración del mismo (Office of Nutrition, Labeling, and Dietary Supplements, 2016); mientras que en Ecuador existe el etiquetado semáforo, en donde se tienen ciertas especificaciones del producto para el consumidor en una escala de Alto, Medio y Bajo para grasas, sal y azúcar (Ministerio de Salud Pública, 2012).

- **Aspecto Legal**

Tabla 6. Análisis comparativo del aspecto Legal

LEGAL							
	DATA		WEIGHT %	EXPORT		WEIGHT AVERAGE	
	UNITED STATES	ECUADOR		1	2	1	2
Inconterms Recomendados	FOB y CIF	FOB y CIF	10%	5	5	0.5	0.5
Importación de alimentos	Regulado por la FDA	Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, COMEX	20%	8	3	1.6	0.6
Empresas de control de calidad	Sociedad Estadounidense para la calidad	Agroecuador	5%	4	6	0.2	0.3
Impuestos a la exportación	No	IVA	15%	3	7	0.45	1.05
Despacho de aduanas de mercancía	Proceso establecido por "Export Administration Regulations"	Mediante el portal de ECUAPASS, realizado por la SENA E	30%	8	5	2.4	1.5

En cuanto a la exportación e importación internacional, se aconseja utilizar los incoterms FOB y CIF para la facilitación del proceso. En cuanto a alimentos, dicho proceso es regulado por la FDA, mientras que en Ecuador lo regula el COMEX. De igual forma, para realizar un proceso de importación o exportación, los productos deben de cumplir con un estándar de calidad mínimo, el cual en Estados Unidos es regulado por la “Sociedad Estadounidense para la calidad” y en Ecuador por “Agroecuador” (ProEcuador, 2015) y (U.S. Food and Drug Administration, 2016).

Para el proceso de exportación, hay que tener en consideración que, para exportar desde Estados Unidos, no se debe de pagar ningún tipo de impuestos, a diferencia de Ecuador que se debe de realizar el pago del IVA. Una vez finalizado dicho proceso, para poder sacar la mercancía de aduana, en el Caso de Estados Unidos, se debe de seguir un proceso establecido por la entidad “Export Administration Regulations” y en el caso de Ecuador, el proceso de liberación de aduana se realiza mediante el portal de ECUAPASS, el cual es realizado por la SENA E (Bureau of Industry and Security, 2016) y (ProEcuador, 2015).

1.2 Análisis de la Industria

1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los Consumidores

El poder de negociación de los consumidores en el mercado de Estados Unidos varía debido a las temporadas en las cuales el consumo de camarón es alto, en estas tenemos festividades como San Valentín, Pascuas, 4 de Julio, Día de Acción de Gracia, Navidad y Fin de año, además, el requerimiento de este crustáceo también es considerable en primavera por los restaurantes, al ser un producto usado frecuentemente en comida gourmet. En el 2013 se registró que cada persona consume 4,1 libras aproximadamente cantidad que no ha variado desde el año 2007 según (Marcos Coello, 2013).

El nivel de ventas depende de factores tales como agujeros o quebras, no obstante, depende de la talla disponible en el mercado que lleva al consumidor final a tomar la decisión. Esta fuerza se la considera en este análisis media-alta, al ofrecer un producto exportable que algunas empresas de la misma industria ofrecen.

- Poder de negociación de los Proveedores

Según (Camposano, La industria nacional de camarón reflató con fuerza, 2013), "Actualmente en Ecuador hay unas 210 000 hectáreas dedicadas al camarón; de estas el 60% está en Guayas, el 15% en El Oro y el 9% en Esmeraldas. Otro 9% está en Manabí y 7% en Santa Elena". Como empresa exportadora de camarones, se ha decidido contactar a la camaronera "EMCASAN", ubicada en la provincia de El Oro para que esta sea el proveedor de la empresa por conformar. Actualmente la empresa produce una cantidad aproximada de 840.000 lb anuales. Debido a esta alianza, se puede facilitar la apertura de nuevos proveedores para la empresa, ya que la credibilidad de la misma ayudaría en el proceso de negociación con nuevas camaroneras.

El nivel de amenaza de esta fuerza es bajo, ya que contamos con un proveedor que produce una cantidad considerable de camarón y que podría satisfacer nuestra demanda durante los primeros años de funcionamiento de nuestra empresa.

- **Rivalidad entre los competidores existentes.**

Al ser una empresa nueva en el mercado, es un poco difícil tener la aceptación de los distribuidores localizados en Estados Unidos ya que existen varias empresas dedicadas a la exportación de camarones en el Ecuador, tales como:

Tabla 7. Competidores de Shrimpecu

Empresa Exportadora	Ubicación
PESLASA	Guayaquil
OMARSA	Guayaquil
OCEANINVEST	Guayaquil
NIRSA	Guayaquil
KARPICORP	Guayaquil
SANTA PRISCILA	Guayaquil
LANGOSMAR	Guayaquil
EXPALSA	Duran
ESTAR C.A.	Duran
EMPAGRAN	Guayaquil
BILBOSA	Manta
TRANSMARINA	Manta

Fuente: Direcudador

Tabla 8. Importación de camarón de Estados Unidos

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América

Producto: 030617 0027 Shrimp and prawns

Unidad: miles Dólar Americano

Ranking	Exportadores	Valor importado en 2012	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016
1	Ecuador	17594	20594	37274	21806	19017
2	India	232	297	3285	8479	8188
3	Indonesia	61	839	2263	5286	5491
4	Venezuela	1235	1694	3434	1590	4773
5	Honduras	3330	4904	4059	2447	1858
6	Tailandia	2345	2659	4588	1973	1701
7	Perú	1275	1769	3259	1664	1477
8	Nicaragua	1024	1304	1971	528	1015
9	China	275	112	249	200	795
10	Vietnam	542	1202	998	107	268

Fuente: *Trade Map.*

En el ámbito internacional, existe una gran competencia en el mercado de camarón congelado de Estados Unidos. Dicho país importó en el año 2016 un total en dólares de 45,266 miles, siendo Ecuador su principal proveedor con un total de 19.017 miles de dólares, seguido de la India con 5,491 miles de dólares y luego Indonesia con 5,491 miles de dólares. Como se puede observar, dentro los países que mayor volumen de exportación de camarón tienen hacia Estados Unidos se encuentran también: Venezuela, Honduras, Tailandia, Perú, Nicaragua, China y Vietnam.

A pesar de ser India el principal competidor dentro de la Industria camaronera, Ecuador se encuentra más cercano a Estados Unidos, por lo tanto, se considera que Ecuador tiene una ventaja comparativa al momento de exportar, ya que los costos de exportación se reducirían en comparación a los de La India, por ende, el producto a exportar tendría un precio menor. Esta fuerza tiene una amenaza media ya que existe competencia para la exportación de camarones, tanto a nivel nacional como a nivel mundial (Solórzano, 2016).

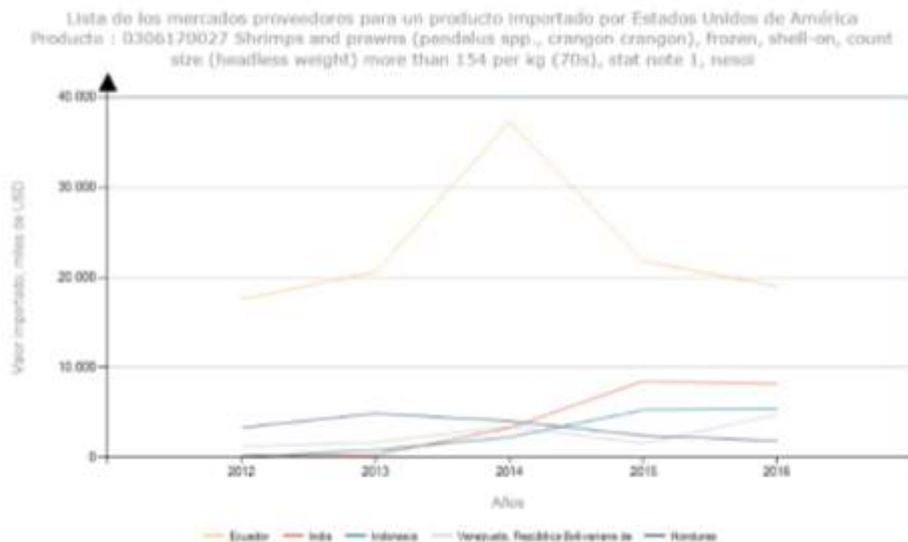


Figura 2. Importación de camarón de Estados Unidos.

Fuente: *Trade Map*

Como se puede observar en el gráfico, Ecuador tuvo un crecimiento considerable hasta el año 2014, pero los niveles de exportación se redujeron, mientras que la India e Indonesia ganaron parte del mercado perdido por Ecuador.

- **Amenaza de nuevos aspirantes.**

Para el análisis de esta fuerza se consideró criterios en función de barreras de entradas del camarón en el mercado de Estados Unidos, existen organismos que controlan el proceso de importación en dicho mercado, el cual se encuentra regulado por *Food and Drug Administration (FDA)*, *National Marine Fisheries Service (NMFS)*, *Fish and Wild Service (FWS)* y *Customs and Border Protection (CBP)* (U.S. Customs and Border Protection , 2017).

Para que un producto entre al mercado estadounidense debe cumplir con información detallada requerida por la FDA, que considera de alto riesgo los productos con información incompleta por parte de la declaración de entrada y será puesta en revisión manual para determinar la admisibilidad del producto (U.S. Food and Drug Administration , 2017). Dicho país provee anualmente un reporte de certificación a los países que pueden ser importadores de camarón hacia Estados Unidos, según el *Annual*

Certification of Shrimp-Harvesting Nation Ecuador es uno de los países aprobados para esta actividad (Federal Register, 2017).

Se considera que esta fuerza tiene una amenaza baja para este proyecto, ya que Ecuador figura como país exportador de camarón aprobado por Estados Unidos.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

A pesar de que durante los últimos años se ha considerado al atún como un producto sustituto del camarón, no existe un sustituto perfecto para el mismo (Solórzano, 2016). Se podría sustituir dicho producto con otros crustáceos como el langostino, la jaiba o la langosta, pero, estos tienen costos muchos mayores. Así mismo, según estudios, consideran al “surimi” como un producto sustituto del camarón, el cual es una imitación de dicho crustáceo elaborado con la utilización de especies de pescados más abundantes que tienen una escasa salida comercial, así que, a pesar de tener costos mucho más bajos, no se considera como competencia para el camarón ya que no alcanza los niveles de sabor deseado (Macias, 2009).

En el mercado estadounidense existe la comercialización del camarón rosado de Oregón, el cual podría ser considerado un producto sustituto para el camarón usualmente comercializado, ya que se puede adquirir congelado durante todo el año. Este camarón rosado tiene un sabor exquisito y precios bajos, pero el único problema es que tienen un tamaño más pequeño al camarón estándar (National Geographic, 2016). Esta fuerza tiene una amenaza media ya que, al comercializarse un producto importado, tendría precios más elevados a los producidos en el país destino y a los productos sustitutos.

1.2.2 Matriz FODA

Tabla 9. *Análisis FODA*

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	FORTALEZA	OPORTUNIDADES
POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con un proveedor con la capacidad de satisfacer nuestra capacidad instalada. • Nuestros costos se reducen gracias a la utilización del método de <i>co-packing</i>. • Nuestro producto es de excelente calidad. • La empresa cuenta con profesionales calificados para el desarrollo y correcto funcionamiento de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • El camarón es un producto muy consumido en Estados Unidos. • Según <i>Annual Certification of Shrimp-Harvesting Nation</i>, Ecuador es un país que ha sido aprobado para la actividad de exportación de camarón hacia Estados Unidos. • El camarón rosado de Oregón que es comercializado durante todo el año tiene un tamaño mucho más pequeño al camarón ecuatoriano. • La evolución del precio del camarón es atractiva en el mercado internacional.
NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Somos una empresa nueva en el mercado. • El tiempo de cultivo del camarón es de 90 días. • Se cuenta con un solo proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte del mercado de camarón congelado se encuentra acaparado por Tailandia. • Comercialización del camarón rosado de Oregón, el cual se puede adquirir durante todo el año. • Actualmente existen 12 empresas exportadoras de camarón en Ecuador.

1.2.3 Matriz Maxi-Mini

Tabla 10. *Análisis Maxi - Mini*

<p style="text-align: center;">(Maxi – Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sacar ventaja competitiva de la excelente calidad del camarón ecuatoriano para competir en el mercado con el camarón rosado de Oregón de tamaño mucho más pequeño. • Los costos reducidos gracias al método de <i>co-packing</i> permitirán sacar un mayor beneficio a las tendencias crecientes del precio, maximizando las ganancias. • Capacitar al personal de la empresa para que de esta forma se pueda aprovechar la buena imagen que tiene el camarón ecuatoriano a nivel internacional gracias a su calidad, y así, maximizar el volumen de exportaciones. 	<p style="text-align: center;">(Mini – Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia para que nuestra empresa y producto tengan reconocimiento a nivel internacional y de esta forma acaparar parte del mercado del camarón rosado de Oregón. • Contar con un mayor número de proveedores locales para poder exportar un mayor número de veces y así nuestro producto será de mayor consumo en el mercado norteamericano.
<p style="text-align: center;">(Maxi – Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gracias a la reducción de costos por el método de <i>co-packing</i> y a la calidad de nuestro producto, se podría acaparar mayor parte del mercado, reduciendo el consumo del camarón tailandés. • El método de <i>co-packing</i> nos permitiría exportar una mayor cantidad de veces, de esta manera, reduciendo el consumo del camarón rosado de Oregón, el cual no cuenta con la misma calidad que nuestro producto. • Mejorar el desarrollo del personal de nuestra empresa para de esta forma ser más competitivos en el mercado y sobresalir ante las 12 empresas que actualmente exportan camarón ecuatoriano. 	<p style="text-align: center;">(Mini – Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una alianza estratégica con un exportador ecuatoriano para de esta forma tener mayor participación en el mercado internacional. • Minimizar el tiempo de exportación obteniendo un mayor número de proveedores locales para de esta forma quitarle mercado a Tailandia.

CAPITULO 2

2.1 La empresa y su Organización

La empresa tendrá el nombre de “Shrimpecu S.A.”, este se origina de la combinación de la palabra *Shrimp*, proveniente del inglés, la cual significa camarón, y de las tres primeras letras de la palabra Ecuador, al ser el país de origen de la empresa y del producto. Esta es una empresa que se dedicará a la exportación de camarones ecuatorianos de alta calidad.

2.2 Base legal

2.2.1 Constitución de la empresa

Esta empresa exportadora contará únicamente con 2 socios: Diego David Romero Quiroz y Luis Alfonso Ávila Bowen, los cuales son los promotores de este proyecto.

2.2.1.1 Forma de constitución

Requisitos para la creación de una empresa exportadora

Según (ProEcuador, 2015), “Pueden realizar exportaciones tanto los ecuatorianos como los extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas.

Requisitos:

Se debe de contar con el Registro único del Contribuyente (RUC), el cual es otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el cual debe de estar detallada la actividad económica que se va a realizar (ProEcuador, 2015).

1. Se debe de obtener un certificado de firma digital o TOKEN, el cual es otorgado por el Banco Central o “Security Data” (ProEcuador, 2015).

2. Se debe de registrar como Exportador en el sitio web de Ecuapass, en el cual se podrá:

- Realizar la actualización de datos en la base
- Crear un usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

Requisitos para clasificación de una empresa acuícola como persona natural y/o jurídica, bajo la modalidad de *co-packing*.

- Solicitud dirigida al subsecretario de acuicultura, con firma de abogado y dirección de notificación
- Fotocopia de cedula de identidad y certificado de votación
- Registro único de contribuyentes
- Contrato de *co-packing* con una planta procesadora clasificada (notarizada).
- Acuerdo de clasificación de la planta procesadora.
- Planos de ubicación y distribución de la planta a escala, con firma de responsabilidad.
- Acuerdo de autorización de la camaronera autorizada, que se va a clasificar
- Planos de ubicación y distribución de la camaronera, con cortes de muro, coordenadas UTM, campamento, y área de tránsito, formato A-1, con firma de responsabilidad.
- Estudio técnico económico, con firma del profesional responsable.

- Título de propiedad o contrato de arriendo, de la camaronera, debidamente notariada.
- Derechos de actuación \$800 cta. Cte. # del Banco del Pacifico a nombre de la subsecretaria de acuacultura.

Requisitos para exportar camarones hacia Estados Unidos

Según (ProEcuador, 2013), para realizar la exportación de productos originarios de la Acuacultura y Pesca, se deben de realizar los siguientes pasos:

1. Obtener autorización en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), para lo cual se requiere lo siguiente:
 - **Acuerdo Ministerial:** es una autorización para exportar la cual es otorgada por la Subsecretaria de Pesca o Acuacultura
 - **Acta de Producción efectiva:** la cual es otorgada luego de haber sido realizada una inspección del establecimiento por parte de la Subsecretaria de Pesca o Acuacultura.
 - **Aprobar la Verificación:** para esto, se debe de presentar el formulario de Inscripción 11.1, el cual se encuentra en el sitio web del Instituto Nacional de Pesca (INP), para obtener esta verificación se debe de contar con el Acuerdo Ministerial, el Acta de Producción Efectiva y todo documento que sea requerido por el INP. Esta verificación consiste en una inspección y el proceso técnico de revisión (ProEcuador, 2013).
 - **Obtener Certificación:** previo al embarque del producto, el exportador deberá acercarse al INP para solicitar la emisión del Certificado Sanitario a los establecimientos verificados, así mismo, se puede pedir la emisión de certificados de Calidad y cualquier otro tipo de certificados requeridos por el país hacia el cual se va a realizarla exportación (ProEcuador, 2013).

2.3 Información de la empresa

2.3.1 Razón Social

La razón social de la empresa será “Shrimpecu”.

2.3.2 Logotipo

El logotipo de la empresa “Shrimpecu” será el siguiente:



Figura 3. Logotipo de la Empresa.

2.3.3 Slogan

El Slogan de la Empresa será “*Quality is our clue*”, en español significa “La calidad es nuestra clave”, lo cual expresa que nuestro camarón tiene una calidad excepcional.

2.3.4 Ubicación de la Empresa

Las oficinas de la Empresa Exportadora “Shrimpecu” se encontrarán ubicadas en la ciudadela “Los Albotros”, ciudad de Guayaquil, Miguel H. Alcívar #600 y avenida Plaza Dañín. Es aquí donde se desarrollarán las actividades Administrativas y Operacionales de la misma.

2.4 Base Filosófica de la Empresa

2.4.1 Misión

Exportar camarones de alta calidad con entrega justo a tiempo, para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

2.4.2 Visión

Ser una de las empresas exportadoras de camarones congelados con mayor participación a nivel internacional, manteniendo siempre la calidad del producto a estándares internacionales.

2.4.3 Principios

- Trabajo en equipo para la optimización de costos y tiempo durante todo el proceso de exportación.
- Establecer una estrecha relación con los clientes en el extranjero. Establecer una relación rentable a largo plazo con los clientes.
- Ofertar un producto de calidad y mantener la misma a lo largo de los años.

2.4.4 Valores Institucionales

- **Honestidad:** Mantener intacta la credibilidad ante nuestros clientes ofreciendo un producto que cumpla con la calidad ofrecida.
- **Responsabilidad:** Estar constantemente relacionados al cumplimiento de los compromisos adquiridos en el tiempo ofrecido.
- **Responsabilidad social:** Implementar mecanismos de prevención al daño del medio ambiente.
- **Seguridad:** Trabajaremos constante en la búsqueda de generar confianza y relaciones a largo plazo con nuestros clientes.
- **Puntualidad:** Se exige que todos los representantes de la empresa cumplan en el tiempo establecido las actividades prometidas.

- **Respeto:** Mantener el ambiente laboral en armonía con seguridad y confianza al momento de realizar las funciones dentro de la empresa

2.4.5 Objetivos Organizacionales

- Exportar 24 contenedores en el primer año.
- Lograr una participación del 1% del mercado estadounidense en el primer año.
- Lograr una diferenciación como un camarón de excelente calidad en un periodo de 5 años.

2.5 La Organización

2.5.1 Estructura Organizacional y tipo de negocio.

La empresa “Shrimpecu S.A.” se establece como propiedad privada, en cuanto al tamaño de la empresa, inicia como una microempresa, constituyéndonos legamente como una Sociedad Anónima.

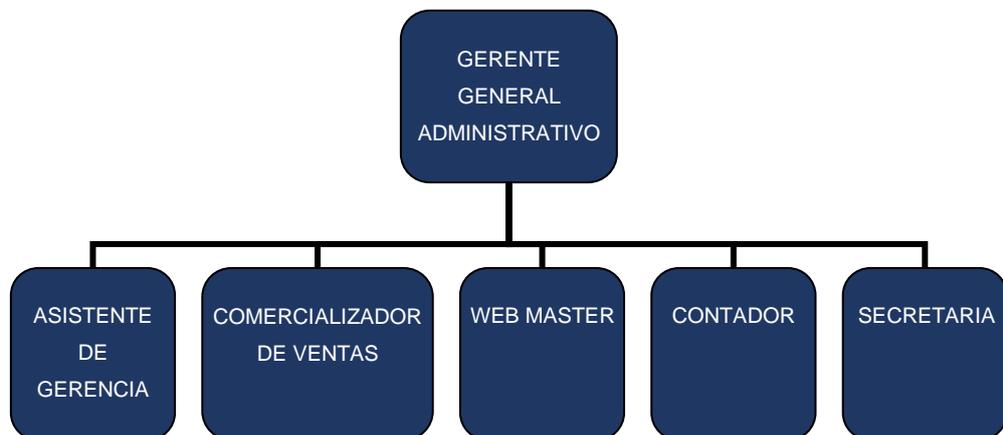


Figura 4. Organigrama de la Empresa.

2.5.2 Recursos Humanos y Perfiles de cargos

Para el diseño de la estructura organizacional se tomó como referencia el manual de descripción de puesto de Jhonny Tarcica y Max González (Gonzalez, 2017).

- **Gerente General/Administrativo:** está encargado de delegar funciones a los encargados de las diferentes áreas de la empresa y supervisar que las actividades sean realizadas de la manera más profesional posible, así mismo, debe de mantener la dirección de la empresa en todas sus áreas y mantener el flujo de información entre jefaturas y gerentes (Gonzalez, 2017).

Es indispensable poseer conocimientos en manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado, debe manejar herramientas tecnológicas, tener capacidad de liderazgo, ser analítico y dispuesto a escuchar las diferentes opiniones y recomendaciones de sus semejantes y ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocado a obtener los mejores resultados buscando la forma más eficiente para la resolución de problemas (Gonzalez, 2017).

El Gerente General/Administrativo también debe de realizar reportes de los resultados diarios, semanales y mensuales de la empresa, controlar los costos y egresos de la misma, realizando los informes correspondientes y llevar a cabo reuniones informativas y motivacionales con el personal, (Gonzalez, 2017).

- **Contador:** el objetivo de este cargo consiste en supervisar, valorar y determinar los controles que están establecidos para asegurar la transparencia de la información contable. Es indispensable que el contador cuente con experiencia en las normas internacionales de contabilidad y las herramientas tecnológicas, debe de ser una persona enfocada en resultados y ser analítico.

Las funciones de este cargo comprenden en diseñar o modificar los sistemas y políticas contables acorde a la ley, realizar la revisión de costos de la empresa de forma mensual, realizar y aplicar las revisiones para la recolección de activos de la empresa, supervisar que la información contable sea veraz y esté debidamente respaldada, revisar y validar toda la información para el fisco y las entidades gubernamentales. Como adición a sus funciones esta asistir a juntas generales para exponer datos y coordinar reuniones con entidades gubernamentales o bancarias de ser necesario (Gonzalez, 2017).

De igual forma, debe de realizar los análisis de los estados financieros con la finalidad de prevenir cualquier tipo de riesgo; debe de encargarse del control de flujo de caja chica y efectivo de la empresa, así mismo, este se encuentra encargado de realizar depósitos y transferencia bancarias, elaborar y controlar el presupuesto anual de la compañía, controlar las actividades realizadas por el contador, búsqueda de plan de financiamientos y crear plan de *payback* y factibilidad de la inversión. Como funciones adicionales comprende asistir a reuniones gerenciales y presentar los resultados al gerente general y maximizar la rentabilidad de la empresa (Gonzalez, 2017).

- **Asistente de Gerencia:** el objetivo de este cargo aplica al correcto funcionamiento, coordinación y organización de la parte logística del proceso de exportación, a su vez, distribuir a los clientes los pedidos de mercadería a tiempo y de forma correcta. El asistente de Gerencia se encontrará encargado del área de logística y debe de tener conocimientos y experiencia dentro de esta área (Gonzalez, 2017).

Debe de contar con conocimientos avanzados de Microsoft Office y Herramientas de Internet; de igual forma,

debe tener buena planificación y organización de forma sistemática y metódica. La función del cargo comprende organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos, coordinar el proceso de entradas, reposiciones, preparaciones de pedidos y transporte de los mismos, elaborar informes de resultados de despacho, entrega y rendimiento mensual (Gonzalez, 2017).

- **Comercializador de ventas:** Gerencia debe de realizar labores de venta del producto exportable dando a conocer las ventajas del producto. Este debe tener conocimientos en la industria y potencial mercado, el manejo de herramientas tecnológicas como hojas de cálculos, presentaciones, etc. Debe tener técnicas actualizadas de ventas.

En sus funciones incluye realizar la búsqueda de clientes, realizar visitas programadas a clientes potenciales, realizar negociaciones con clientes con los parámetros establecidos de la empresa, desarrollar soporte y capacitación de producto, dar seguimiento post-venta, realizar un perfil de los clientes en la cartera y elaborar reportes de ventas semanal, mensual y anual. En adición a sus funciones se establece elaborar estudios de mercado en mercados potenciales (Gonzalez, 2017).

- **Secretaria:** la secretaria debe de encargarse del control de todos los documentos de la empresa, asegurándose de que dichos documentos se encuentren correctamente archivados para poder tener un control y un desempeño más eficaz dentro de la empresa. Así mismo, debe de encargarse de asistir a reuniones junto con el Gerente General, debe de manejar las herramientas de office y está encargada de recibir llamadas, coordinar la agenda de los empleados y redactar correos, memos y emitir oficios, así como enviar la documentación requerida por los altos mandos de la empresa.

- **Web master:** esta es la persona encargada de la elaboración del sitio web de la empresa. Ayudará a la promoción de la misma y a la decisión de que tecnologías utilizar para la obtención de nuevos clientes o distribuidores (Sabely, 2001).

2.5.3 Flujograma de procesos de la industria

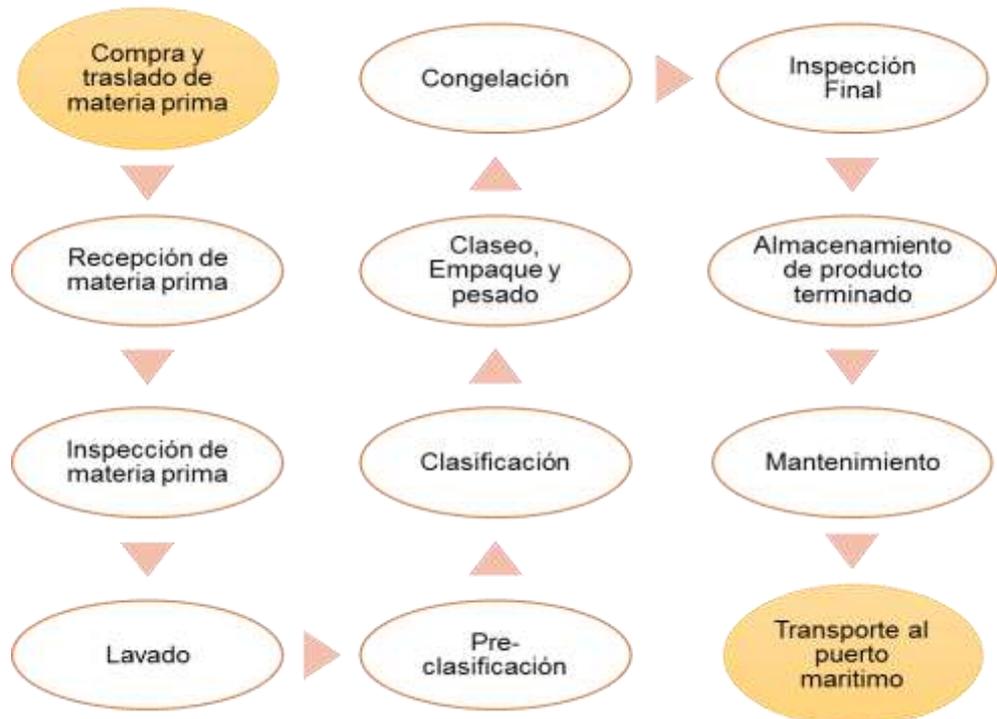


Figura 5. Flujograma de procesos de la Industria.

El proceso de exportación de camarón inicia con la compra y traslado de la materia prima, en este caso, el camarón. Luego de que la planta empacadora reciba el producto y se realice una inspección, el camarón pasa a ser lavado y se realiza una preclasificación del mismo; una vez realizada la preclasificación, se realiza una clasificación final para luego pasar al proceso de claseo, empaque y pesado; una vez finalizado este proceso, el producto pasa a las máquinas de congelamiento y luego se realiza una inspección final para que el producto pueda ser almacenado. Finalmente, el producto final es transportado al puerto marítimo para iniciar el proceso de exportación.

En el caso de Shrimpecu, la empresa se encarga solamente de la compra de la materia prima, en este caso el camarón, el cual será trasladado hacia la empresa empacadora EMPACRECI en 2 camiones otorgados por la misma. Una vez empacado e inspeccionado el producto, la empresa se encargará del traslado hacia el puerto para iniciar el proceso de exportación, el cual será manejado por la naviera “CMA del Ecuador”. Para este traslado se contratará con un cabezal equipado con un contenedor *reefer*. La empresa Shrimpecu se encargará de toda la logística necesaria para poder realizar la exportación y que el producto llegue al destino sin ningún inconveniente.

2.6 Proceso de exportación

- Etapa de Pre-Embarque

Según (ProEcuador, 2015), para iniciar un proceso de exportación se debe de realizar la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, esta puede ser acompañada de una factura o de una proforma, así como con la documentación que la empresa disponga previo al embarque. Esta declaración es un documento que tiene la finalidad de crear un vínculo legal y de obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador.

En la Declaración Aduanera de Exportación se encontrarán los siguientes datos:

- Datos del exportador
- La descripción de la mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades y pesos
- Otros datos relativos a la mercancía

Es necesario tener en cuenta que, dependiendo del tamaño de la empresa, es a veces recomendable la contratación de un agente de aduanas para el asesoramiento durante la apertura y cierre de la exportación.

- Etapa Post-Embarque

Una vez que la mercadería llega a la ciudad destino, se debe de regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el SENA E para así obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite la finalización de la exportación para consumo (régimen 40) (ProEcuador, 2015).

Una vez realizado este registro, la Declaración Aduanera de Exportación obtiene la marca "REGULARIZADA". Una vez realizado el embarque, se tiene un plazo de 30 días para poder completar este proceso (ProEcuador, 2015).

Los documentos requeridos para realizar este trámite son los siguientes:

- Copia de la factura comercial
- Copia de lista de empaque
- Copia de certificado de Origen
- Copias no negociables de Documento de Transporte Multimodal.

Es necesario tener en cuenta que, según la Comisión Internacional de los Estados Unidos, el camarón ecuatoriano no requiere el pago de ningún arancel para poder ingresar al país.

2.7 Cadena de Valor

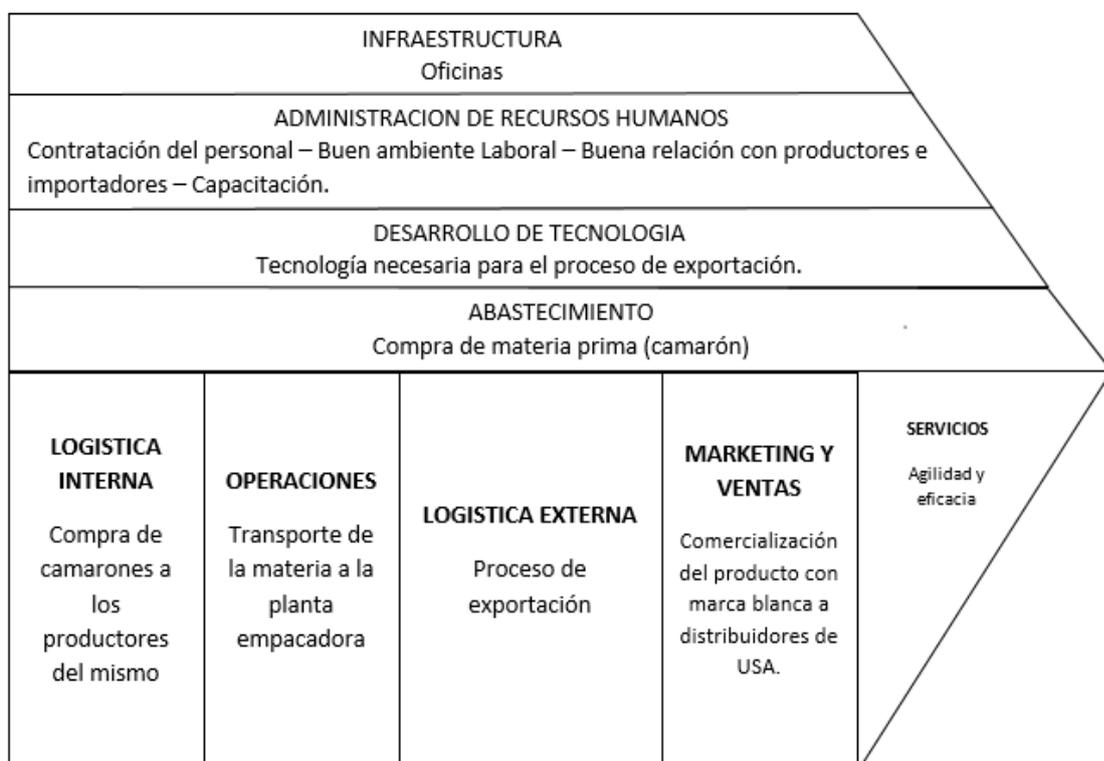


Figura 6. Cadena de Valor de la empresa Shrimpecu.

2.7.1 Actividades primarias

- Logística Interna

La logística interna, en este tipo de proyectos, inicia con la compra de materia prima a los productores de camarón, el tiempo promedio de cría del camarón es de 90 días en cultivo intensivo, en el cual el camarón alcanza una talla de entre 18 y 21 gramos y es aquí cuando el camarón se encuentra listo para ser pescado.

De igual manera, el camarón se somete a fechas según el calendario de mareas y agujajes anuales, debido a que es cuando existe una relación positiva sobre el nivel del mar y el camarón en concepto de condiciones climáticas y textura o dureza en camaroneras de cultivo tradicional, esto facilita la pesca del animal, por otro lado, en camaroneras de cultivo intensivo, la textura toma como referencia a que el camarón tiende a estar más parejo en agujaje.

Existe la posibilidad de pescar cuando no hay aguaje, este término se lo nomina quiebra, y el camarón puede estar con la textura requerida para soportar el proceso al que es puesto en la planta empacadora. Al iniciar el proceso de pesca del crustáceo se debe vaciar las piscinas con algunas horas de anticipación y no se debe alimentar al camarón con balanceado a partir de la noche anterior previo a la pesca, dentro del proceso de pesca, los camiones llegan con los bins proporcionados por la empacadora junto con una cantidad de sacos de hielos suficientes para el mantenimiento de la materia prima durante el recorrido hacia la planta.

Una vez realizado la pesca y los bins sellados con seguros, los camiones inician su recorrido hacia la planta y cuando es recibido, inicia el proceso para su transformación a producto terminado.

- Operaciones

El proceso de transformación empieza con la recepción e inspección de la materia prima, dicha inspección pasa por el laboratorio de control donde se analiza la frescura y las condiciones en las que llega, es decir, libre de contaminación, olores y sabores indistintos a la materia prima. La siguiente etapa es el lavado del mismo, los bins donde viene la materia prima son depositados uno por uno en un estanque lleno de agua fría para ayudar a descongelar el camarón y el hielo con el que se realizó su transportación.

Luego de ser lavado, el camarón inicia un proceso de clasificación a través de una maquina clasificadora, en este proceso de preclasificación del lote, el producto es transportado mediante una banda metálica que lo lleva a una banda transportadora donde son retirados los camarones que no llegan a los requisitos establecidos para exportar, es decir, los camarones picados, manchados, quebrados o con alguna alteración fisiológica. La banda transportadora coloca los camarones en la maquina clasificadora en la cual existes tres secciones dependiendo de las tallas que contiene el lote procesado y las divide en las diferentes tallas que este tenga.

Una vez clasificados, el camarón es puesto en mesas de empaques donde se los deposita en cajas de cartón impermeabilizadas con parafina para evitar la humedad tanto dentro como fuera. Luego de ser colocado el producto, se realiza el pesaje en el cual debe dar de tres a cinco libras promedio dependiendo de las especificaciones, dichas mesas de empaque están acondicionadas con recipientes para retener agua tratada con dióxido de cloro como agente bactericida, esto se la conoce como glaseo, lo cual ayuda a la preservación del producto y se petrifica por la congelación (Guías Empresariales, 2016).

- **Logística Externa**

Cuando las cajas están glaseadas y pesadas, se tapan y se distribuyen sobre charolas de lámina galvanizada, éstas son acomodadas en carritos diseñados para los túneles de congelamiento. El sistema de congelamiento por túnel es un método accesible y no requiere de mucho equipamiento para su manejo, los carritos permanecen un tiempo aproximado de cuatro horas dentro de los túneles con una temperatura entre los 35 F y 40 F obteniendo al final un congelamiento óptimo (Guías Empresariales, 2016).

Una vez terminado esta parte del proceso, se realiza una inspección final con el personal de laboratorio en base a un muestreo aleatorio. Finalmente, el producto es llevado a una bodega de congelación y almacenaje que conservará una temperatura similar a la de los túneles para que no ocurra alteraciones del estado del producto durante el tiempo necesario hasta su transferencia como producto terminado para exportar (Guías Empresariales, 2016).

- **Comercialización**

Aquí empieza la parte de la exportación donde el producto es pasado al contenedor de 40 pies *high cube reefer*, este debe tener una temperatura menor en comparación al producto para su adecuada preservación, alrededor de -20 C para ser transportado al

puerto marítimo, dentro del contenedor puede haber entre 1200 a 1300 cajas master de 2 kilogramos, por otro lado, de acuerdo con el distribuidor en el lugar destino se debe acordar si la carga irá bajo precio FOB (*Free on board*) o CFR (Costo y Flete) y ser embarcado en el buque que lo llevará al puerto destino.

- **Servicios**

Como servicio postventa, el jefe de marketing y ventas se encargará de contactar al distribuidor en San Francisco para asegurarse de que el producto haya llegado en óptimas condiciones y de que no exista ningún inconveniente. Así mismo, se realizará un seguimiento a los clientes para recibir un *feedback* con respecto a la calidad del producto y al tiempo de entrega, y en caso de que el producto no haya satisfecho sus expectativas, tomar en cuenta sus comentarios para mejorar nuestro servicio.

2.7.2 Actividades Secundarias

- **Infraestructura**

Para la infraestructura de la logística interna se requiere del alquiler de dos camiones equipados con bins. Para la parte de operaciones, se requiere de planta empacadora debidamente equipada, la cual debe de contar con tres áreas principales, las cuales son: una bodega de recepción, la planta y una cámara de mantenimiento equipada con andenes de salida para los contenedores.

De igual forma, la empresa Shrimpecu S.A requiere de un espacio para oficina adaptadas para el desarrollo de las actividades de las personas que conforman la empresa, estas oficinas deben de estar debidamente equipadas con muebles y enseres, equipos de cómputo y aires acondicionados.

Para la parte de logística externa se requiere de un carro para la movilización de los agentes que controlan los procesos en la

camaronera, en la planta y en el puerto marítimo. Con respecto a la pesca, la empresa Shrimpecu se encargará de la contratación de los camiones equipados con los bins y de la compra del hielo para la pesca y traslado; de igual manera, se encargará del traslado del material de empaque hacia la planta empacadora.

Así mismo, se requiere de la contratación de un servicio de naviera, la cual envía un cabezal con un contenedor *reefer* para el traslado del producto terminado. En la parte de marketing, venta y servicios no es necesaria infraestructura que no se haya mencionado antes.

- **Administración de recursos humanos**

En la administración de recursos humanos es necesario, para la parte de logística interna, el servicio de choferes que otorga la planta empacadora, estos manejarán los camiones desde la camaronera hasta la planta. Para la parte operaciones, al ser una empresa intermediaria, se requiere de un agente de control en la camaronera, el encargado de supervisar dicho proceso es el Asistente de Gerencia, a su vez, se requiere de la contratación de servicios de un agente para el control de proceso en la planta.

Así mismo, la planta empacadora que provee del servicio de *co-packing* requiere del personal encargado del funcionamiento de la planta, los cuales son: descabezadores de camarón, receptores de la materia prima, estibadores para la cámara de mantenimiento y los túneles de enfriamiento, mecánicos, personal encargado del control de calidad y del material de empaque, liquidador de pesca, supervisor del proceso y personal administrativo de la planta.

Posteriormente, dentro de la logística externa, que empieza a partir de que el producto sale de la planta hacia el puerto, la persona encargada del proceso de exportación en el puerto será el gerente administrativo y de la contratación de chofer que maneja el cabezal con el contenedor hacia el puerto. Los requerimientos de personal en

la parte de marketing, ventas y servicio son cubiertos por el jefe de ventas.

- **Desarrollo de tecnología**

En el ámbito tecnológico para la logística interna, se necesitan de celulares para la constante comunicación con todos los agentes y personal de la empresa. Para la parte operacional los requerimientos son de equipos de cómputo, impresoras, teléfonos, radio, enseres de oficina y un vehículo; la planta debe de contar con: una clasificadora de camarón, una envolvente neumática monoblock, un sistema sin fin y una salmuera,

De igual manera, se requiere de los equipos de cómputo necesarios para el funcionamiento de la planta y una central de aire para la climatización de la misma; la planta también necesita de cámaras de vigilancia, un software empresarial, un servidor privado y un reloj biométrico. En la logística externa es necesario de teléfonos satelital, a su vez en marketing, venta y servicio es necesario de equipo de comunicación satelital para dar el seguimiento al cliente y búsqueda de clientes potenciales.

- **Financiamiento**

De acuerdo con el financiamiento, en la logística interna se requiere del flujo de efectivo para efectuar el pago a los proveedores de la materia prima y viáticos del asistente de gerencia. Dentro de la parte operacional, se requiere de un constante mantenimiento de los equipos de cómputo y de los vehículos, a su vez el flujo constante de efectivo para efectuar pagos a los valores de planta y el pago de los salarios de los empleados de Shrimpecu.

Con respecto a la logística externa, se requiere de efectivo para efectuar los pagos de exportación hacia la naviera y flete y según las especificaciones de contrato si es FOB o CFR.

La sección de *marketing* y ventas está conformada por el constante flujo de efectivo para realizar la búsqueda de clientes en el extranjero y de participaciones en ferias acuícolas en diferentes países, a su vez si el contrato esta con precio CFR se requerirá de la contratación de un servicio *InHouse* que se refiere a transporte del producto del puerto destino hacia el distribuidor. El servicio de nuestra empresa estará enfocado en dar seguimiento postventa del cliente, en consecuencia, ver tendencias de mercado sobre nuestro producto y analizar el consumo del mismo.

2.8 Capacidad Instalada

Según (ProEcuador, 2016), actualmente en el Ecuador hay 211,984 hectáreas dedicadas a la producción de camarón, las cuales se encuentran repartidas en 4 provincias, siendo la provincia del Guayas la de mayor producción, con un total de 65,23% lo cual representa 138,283 hectáreas.

Según (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca., 2017), hasta el 20 de Julio del presente año, existen 169 comerciantes de camarón registrados y aprobados para la producción y comercialización en Ecuador los cuales producen alrededor de 500.000 libras de camarón al año. Al ser una empresa intermediaria dedicada a la exportación de este producto, se considera este total como la capacidad instalada ya que sería el máximo que la empresa podría adquirir para la exportación de camarón.

Es necesario también tener en cuenta que el camarón es el segundo producto no petrolero que representa mayor parte de los ingresos de Ecuador en el ámbito de exportación, siendo primero el banano y seguido por el cacao, el atún y el café.

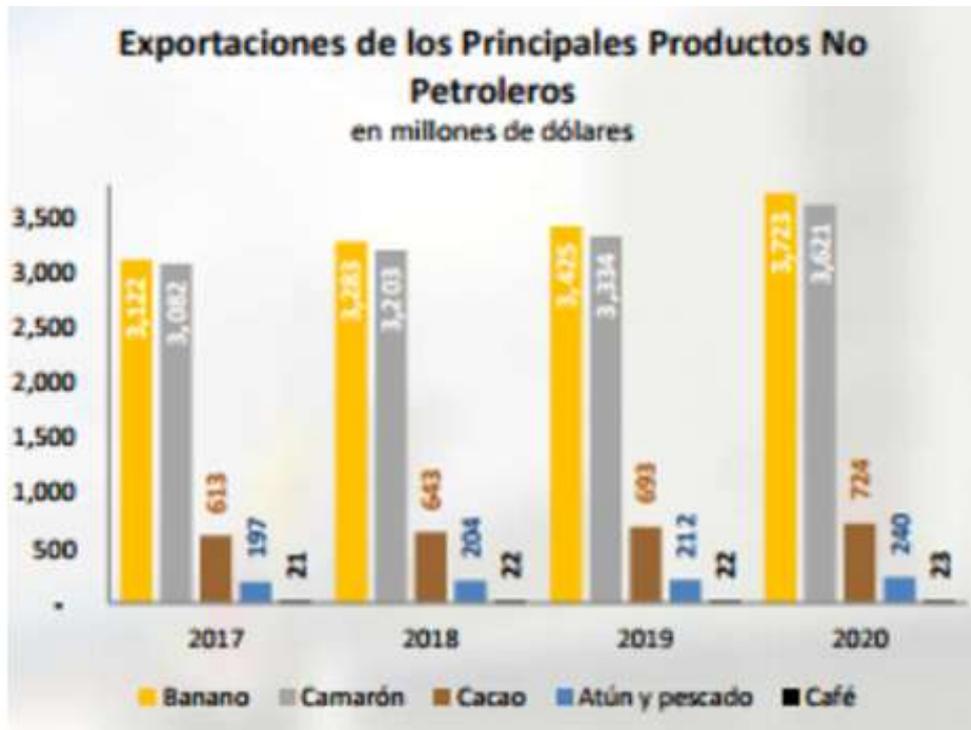


Figura 7. Exportaciones de los Principales Productos No Petroleros.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

CAPITULO 3

3.1 Análisis del mercado

3.1.1 Segmentación Geográfica

La ciudad de San Francisco está ubicada en el Estado de California en los Estados Unidos, con una altitud de 28 metros sobre el nivel del mar según (Dateandtime, 2017). Esta ciudad se encuentra ubicada en el extremo norte de la península de San Francisco encontrándose con el Océano Pacífico al oeste, la bahía homónima al este y la entrada de la bahía al norte dejando al sur como su única conexión con tierra firme. Está se encuentra rodeada de varias islas entre las más nombradas Alcatraz, así como Farallones.

El clima de San Francisco tiene suaves inviernos húmedos y veranos secos, debido a que se encuentra rodeada por 3 lados con agua, el clima en esta ciudad está fuertemente influenciado por las corrientes frías del Océano Pacífico, lo cual tiende a moderar los cambios de temperatura y producir un clima templado.

El periodo seco es en mayo hasta octubre, denominado meses calurosos con una temperatura promedio de 18 – 21 °C y mínimas de 11 – 13 °C. El periodo de lluvias es desde noviembre hasta abril con temperaturas máximas de 13-19 °C y mínimas de entre 8 y 11 °C, en promedio la temperatura solo excede los 24 C en 28 días al año. (EcuRed , 2017).

3.1.2 Segmentación Demográfica.

La población estimada en 2016 fue de 870.887 habitantes según (United State Census Bureau , 2016), en la cual se fijó por la misma organización, que el ingreso anual promedio de una familia al término del 2015 en la ciudad de San Francisco es de \$53.889 según (U.S Census Bureau, 2015).

San Francisco se caracteriza por un alto nivel de vida. La gran riqueza y las oportunidades por la revolución del internet sigue

atrayendo residentes y trabajadores cultos y de altos ingresos a San Francisco según (EcuRed , 2017).

Según (United State Census Bureau, 2010), en San Francisco la persona de raza blanca representa el 48,5% del total de la población, seguido de un porcentaje considerable de raza china en dicha ciudad de 33,3% siendo el segundo grupo étnico más importante, seguido por grupos como nativos y otras razas representando una minoría en la población. Existe un total 408,462 de hombres según el censo del 2010 y un total de 396,773 mujeres, de acuerdo con el último censo realizado. (United State Census Bureau, 2010).

3.1.3 Segmentación Psicografica

Los estilos de vida de los consumidores en la ciudad de San Francisco tienden a cuidar mucho su imagen, por ende, ellos se rigen a la comida gourmet y no a la que denominada *junkfood* o comida rápida, la aceptación de los mariscos en dicha ciudad abarca un 40% lo que influye que la exportación de camarones a dicha ciudad sea un negocio rentable.

3.2 Análisis del Mercado Internacional

Se ha realizado un análisis cualitativo de los factores que influyen en la producción de camarón en la India, al ser el principal exportador de camarón a nivel mundial, registrando un total de 438.500 toneladas en lo que va del año, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura; esta Organización ha establecido a Estados Unidos como su mercado principal debido a que la India presenta factores importantes para el desarrollo del sector acuícola (Anand, 2014).

Dentro del análisis cualitativo se pudo constatar que la ubicación geográfica de la India permite el alto nivel de producción que este país tiene debido a su extensa zona costera; por otro lado, existen recientes cambios en las regulaciones gubernamentales respecto al camarón *Litopenaeus Vannamei*, habilitando la producción del mismo, considerando a esta especie

como resistente a enfermedades y a condiciones climáticas desfavorables (Anand, 2014).

Con respecto a Indonesia y Venezuela, el tipo de cambio en cuanto a la Rupia Indonesia y al Bolívar frente al dólar, ha favorecido a las importaciones en Estados Unidos al permitir adquirir más volumen por menos dólares. Por otro lado, Ecuador ha reducido su oferta hacia Estados Unidos al apuntar a mercados emergentes como Vietnam y China, los cuales ofrecen precios más atractivos debido al reprocesamiento del camarón y cuentan con regulaciones menos rigurosas, lo cual ha provocado un descuido hacia el mercado estadounidense, redireccionando la oferta del país hacia el mercado asiático (Anand, 2014).

La empresa Shrimpecu propone recuperar parte del mercado estadounidense mediante el incremento en el número de distribuidores al pasar de los años, de tal forma que el producto sea comercializado en diferentes estados y, una vez que este sea reconocido, poder introducir una marca propia para la venta del mismo, dándole un reconocimiento internacional a la empresa e incrementar la rentabilidad de Shrimpecu.

3.3 Cálculo de la muestra para las encuestas

Al ser un proyecto de exportación y, por ende, no encontrarse en la ciudad destino, la cual en este caso es San Francisco, California, Estados Unidos, es muy complejo conseguir el número de encuestas necesarias para realizar un estudio de mercado con un alto nivel de confianza. Para la obtención de resultados, se contactó mediante redes sociales con personas que habitan en la ciudad de San Francisco, y finalmente se obtuvieron 41 respuestas, por lo que se ha decidido realizar un análisis de consumo basándose en la tendencia de dichas encuestas a pesar de que el nivel de confianza no sea muy alto.

3.4 Análisis del Mercado Encuestado

Respuestas por Sexo

Tabla 11. *Respuestas por Sexo*

		#	%
SEXO	FEMENINO	19	46.34%
	MASCULINO	22	53.66%
TOTAL		41	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

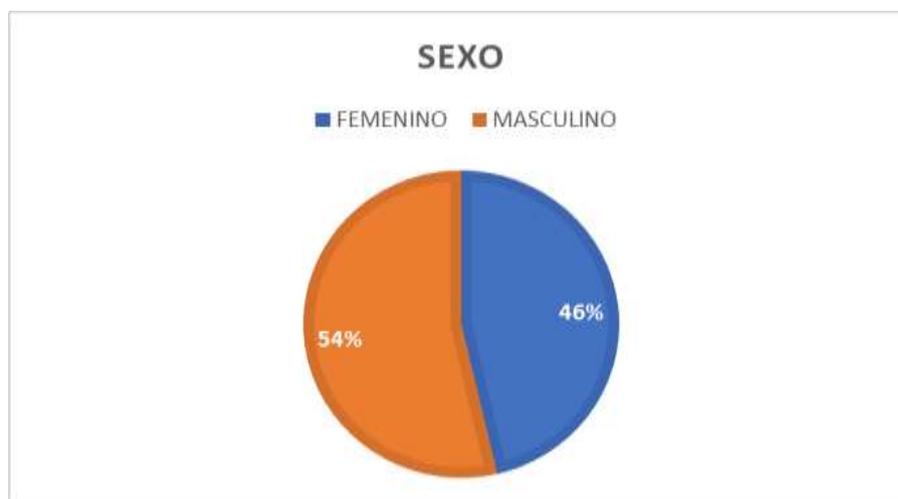


Figura 8. Respuestas por Sexo.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Respuestas por Edad

Tabla 12. *Respuestas por edades*

EDADES	#	%
20 – 29	7	17.07%
30 – 39	10	24.39%
40 – 49	13	31.71%
50 – 59	8	19.51%
Más de 60	3	7.32%
TOTAL	41	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

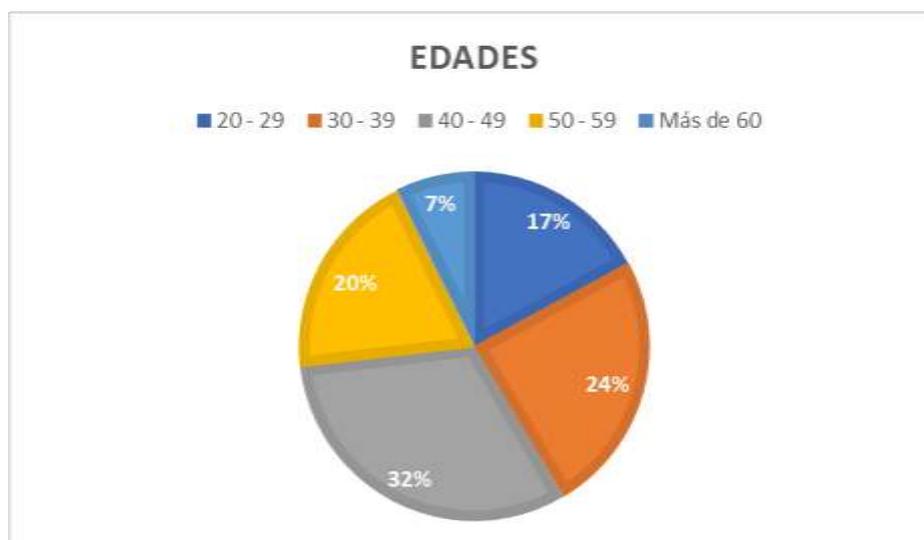


Figura 9. **Respuestas por Edades.**

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

3.5 Análisis de los Resultados

Tabla 13. *Pregunta 1. ¿Cuál es su ingreso promedio por hora?*

INGRESO	#	%
\$10 - \$19	14	34.15%
\$20 - \$29	4	9.76%
\$30 - \$39	11	26.83%
\$40 - \$49	4	9.76%
Más de \$50	8	19.51%
TOTAL	41	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)



Figura 10. Ingreso Promedio por hora.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, del total de personas que consumen camarón, la mayoría tiene un ingreso promedio entre \$10 y \$19 la hora, posicionándolos en un nivel económico aceptable con la posibilidad de compra del producto ofertado.

Tabla 14. Pregunta 2. ¿Le gusta comer camarón?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	95%
NO	2	5%
TOTAL	41	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)



Figura 11. Consumo de Camarón.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, la mayor parte de la población de San Francisco consume camarón, lo cual representa una oportunidad para este proyecto debido a la gran aceptación de este tipo de productos en el mercado hacia el cual la empresa tiene como objetivo.

Tabla 15. Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia consume camarón?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<i>Una vez al mes</i>	9	23.08%
<i>Dos veces al mes</i>	13	33.33%
<i>Tres veces al mes</i>	6	15.38%
<i>Cuatro veces al mes</i>	9	23.08%
<i>Cinco veces o más</i>	2	5.13%
TOTAL	39	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

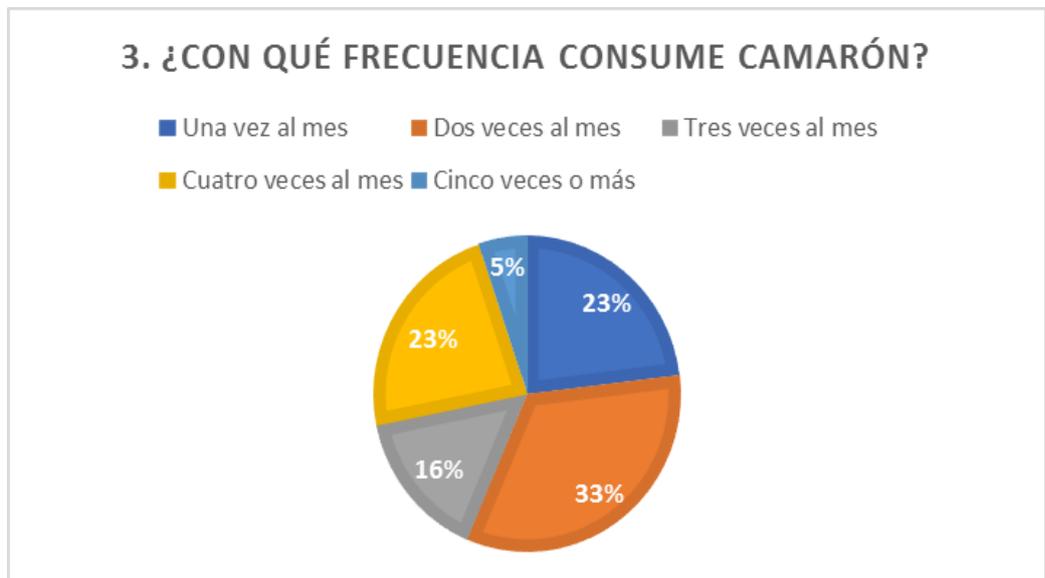


Figura 12. Frecuencia de consumo.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, se puede establecer que la frecuencia de consumo de camarón en la ciudad de San Francisco es de dos veces al mes, dándole a la empresa la oportunidad de exportar hasta 2 contenedores al mes a dicha ciudad.

Tabla 16. Pregunta 4. ¿Ha escuchado usted de la calidad del camarón ecuatoriano?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	61.54%
No	15	38.46%
TOTAL	39	100.00%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)



Figura 13. Calidad del camarón ecuatoriano.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, gran parte de la población ha escuchado sobre la calidad del camarón ecuatoriano, siendo esto beneficioso para la aceptación del producto en el mercado extranjero dándole a la empresa una ventaja sobre el camarón de la India y sobre el camarón rosado de Oregón.

Tabla 17. Pregunta 5. ¿Según lo que ha escuchado, que considera usted de la calidad del camarón ecuatoriano?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	21	88%
Regular	2	8%
Malo	1	4%
TOTAL	24	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)



Figura 14. Calidad del camarón ecuatoriano según referencias.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: la mayor parte de las personas encuestadas que han escuchado sobre la calidad del camarón ecuatoriano consideran que este producto es de buena calidad, siendo el producto ofertado aceptado en el mercado extranjero y preferido al de la competencia.

Tabla 18. Pregunta 6. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted más importante al momento de comprar camarón?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	31	51.67%
Precio	9	15.00%
Sabor	17	28.33%
Presentación	2	3.33%
Marca	1	1.67%
	60	100.00%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

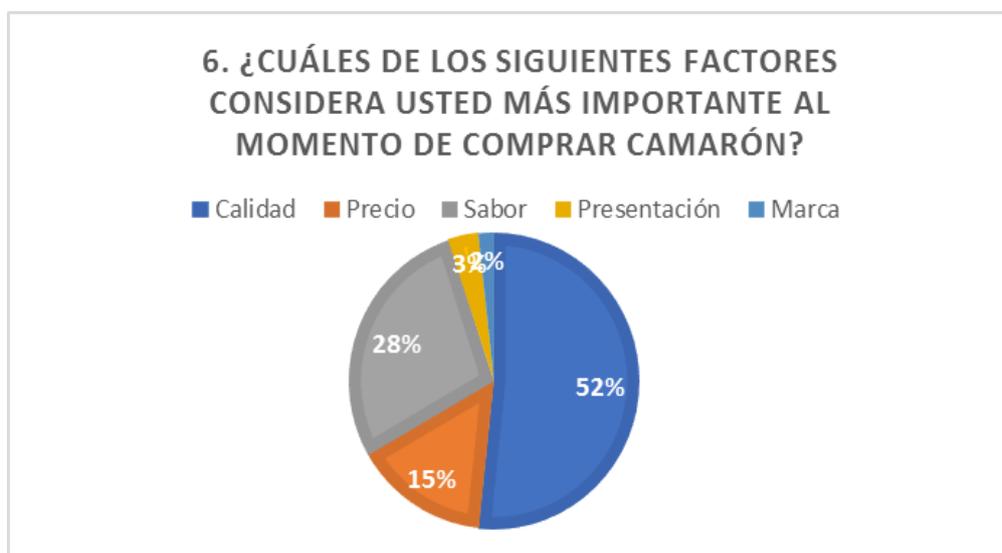


Figura 15. Factores que influyen en la compra.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, el factor más influyente al momento de comprar camarón es la calidad; siendo el camarón ecuatoriano considerado el de mejor calidad a nivel mundial, este sería preferido por los consumidores al momento de realizar la compra.

Tabla 19. Pregunta 7. ¿Cuánto pagó usted la última vez que compró camarón?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$20 - \$25	19	48.72%
\$25 - \$30	11	28.21%
\$30 - \$35	7	17.95%
\$35 - \$40	2	5.13%
Más de \$40	0	0.00%
TOTAL	39	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

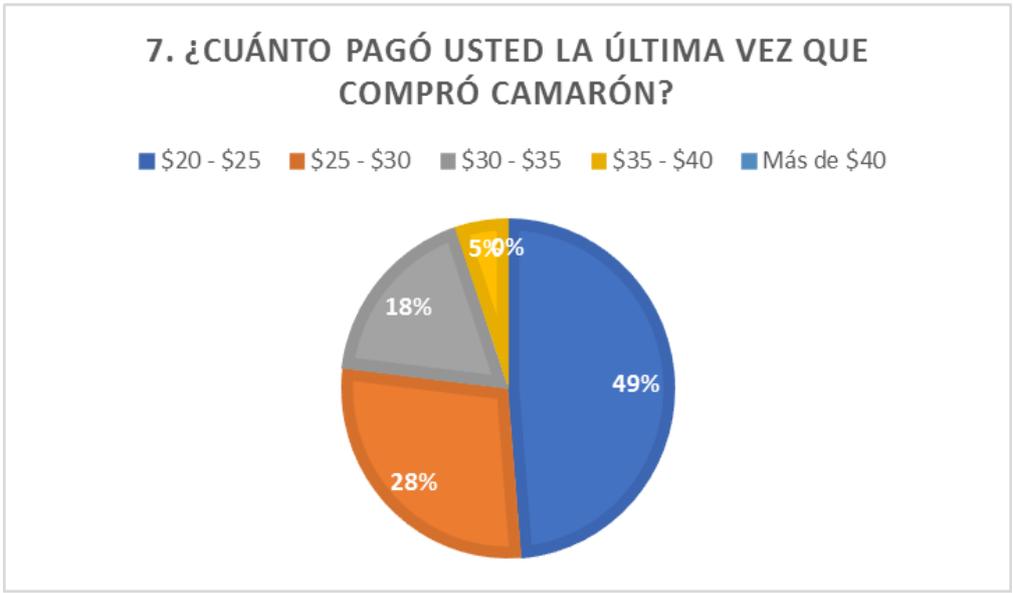


Figura 16. Último precio pagado por compra de camarón.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, el camarón en el extranjero se vende a un precio cercano al establecido por el Banco Mundial, el cual actualmente es de aproximadamente \$12 por kilo., siendo esto una oportunidad para la empresa debido a los precios inferiores a los establecidos.

Tabla 20. Pregunta 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 2 kg. de camarón?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$20 - \$25	17	43.59%
\$25 - \$30	10	25.64%
\$30 - \$35	9	23.08%
\$35 - \$40	1	2.56%
Más de \$40	2	5.13%
TOTAL	39	100%

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

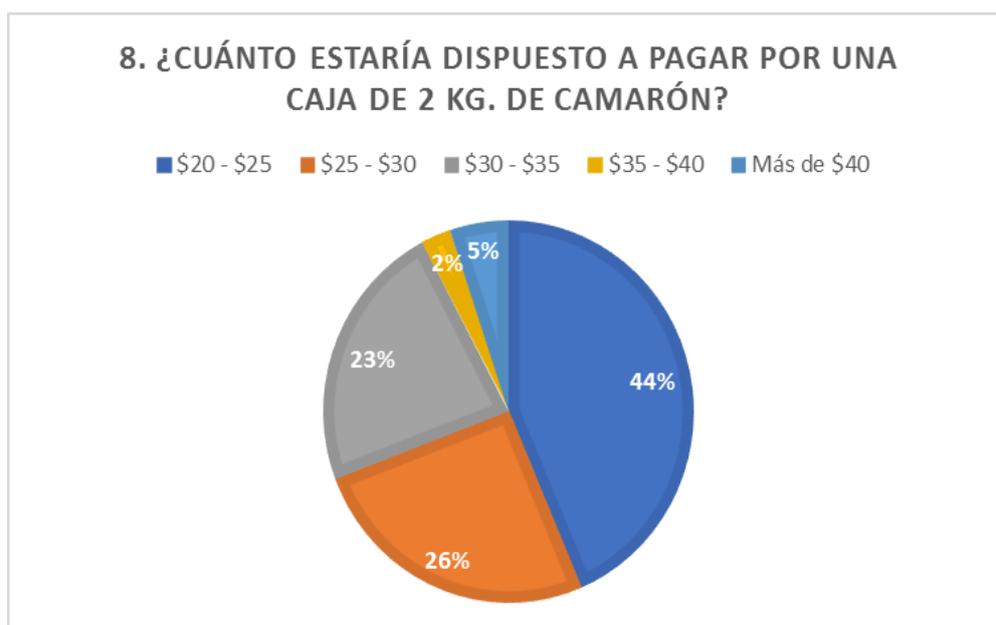


Figura 17. Precio dispuesto a pagar.

Fuente: Investigación de Mercado (Encuestas)

Interpretación: según las encuestas realizadas, la mayor parte de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$20 y \$25 por una caja de 2 kg; dicho precio se aproxima al establecido por el Banco Mundial y a los precios de venta de la empresa

3.6 Perfil del Consumidor

Según el análisis de las encuestas, el producto es aceptado por los habitantes de la ciudad de San Francisco, al ser una ciudad costera, dichos habitantes consumen productos del mar. El consumidor promedio de camarón, según las encuestas, se encuentra en un rango de edad de entre 40 y 49 años, obteniendo un ingreso promedio por hora entre \$10 y \$10, posicionándolos en un nivel económico medio y otorgándoles un poder adquisitivo para poder realizar la compra de este producto. Hay que tener en cuenta también que el factor que más influye al momento de realizar la compra es la calidad; gran parte de ellos han escuchado sobre la calidad del camarón ecuatoriano y consideran que es muy buena, de tal manera que se puede concluir que el producto ofertado será aceptado en el mercado extranjero a un precio de entre \$20 y \$25 por una caja de 2 kg., el cual actualmente se encuentra establecido por el Banco Mundial.

3.7 Demanda Potencial del Distribuidor

Al ser una empresa intermediaria en la exportación del camarón congelados, se ha contactado con un distribuidor local del Estado de California llamado *“Maxfield Seafood Richwell Group Inc.”*, el cual actualmente importa camarón ecuatoriano hacia dicho Estado bajo la marca *“Champion of the Sea”*; dicho distribuidor tiene cobertura a la ciudad de San Francisco e importa mensualmente un total de 183,712 kg. de camarón ecuatoriano. Sobre dicho valor, *“Maxfield Seafood”*, distribuye un 40% hacia la ciudad de San Francisco, lo cual representa 73,484 kg. Este total se lo consideraría como la demanda potencial, debida a que inicialmente se trabajará con dicho distribuidor en este proyecto. La empresa Shrimpecu se encargará de vender el producto directamente a dicho distribuidor el cual se encargará de la comercialización del mismo.

3.8 Oferta de Shrimpecu

La empresa Shrimpecu tiene la disponibilidad de exportar un contenedor mensual, dicho contenedor abarca una capacidad de 24.000 kg. de camarón congelado, debidamente repartidos en 1200 cajas master al

granel, cada caja master tiene una capacidad de 10 cajas de 2 kg. Sobre el total requerido por el distribuidor para la ciudad de San Francisco, el cual está representado por un total de 73,484 kg., la empresa Shrimpecu tendría una participación de 30% sobre dicho total, representando un total de 22,045 kg. mensuales. De esta manera podemos concluir que nuestra oferta si cubre la demanda del distribuidor.

3.9 Estrategias Empresariales

3.9.1 Estrategia de Mejores Costos

Al realizar una exportación mediante el método de *co-packing*, la empresa reduce sus costos debido a que no necesita de la adquisición de maquinaria para realizar el empacamiento del producto, ya que, la adquisición de dichas maquinas, representarían una inversión fuerte y al ser una empresa nueva, no se cuenta con un capital muy elevado. Así mismo, dicha inversión elevaría considerablemente los costos del producto y el precio del mismo no sería aceptado por los consumidores.

Esta estrategia permitirá tener un producto más atractivo en el mercado internacional, ya que los precios serian menos elevados y podría recuperar parte del mercado acaparado por la India, que cual actualmente es el principal exportador de camarón hacia Estados Unidos. De igual forma, este producto sería más atractivo que el camarón rosado de Oregón, al tener precios similares, pero con una mejor calidad.

3.9.2 Estrategia de diferenciación por Calidad (Ventaja Competitiva)

Según (Churakov, 2017), en un artículo publicado en el diario "El Comercio", el camarón ecuatoriano es un producto gourmet que tiene un reconocimiento a nivel mundial al contar con una calidad excelente; esto se debe a que el camarón es alimentado con una dieta muy parecida a la natural, de esta forma garantizando que dicho crustáceo permanezca saludable y que aporte de importantes

beneficios para la salud de las personas que lo consumen. De igual forma, el camarón cultivado en camaroneras se siembra de entre 8 y 15 larvas por metro cuadrado, un valor muy inferior al utilizado por otros países, lo cual facilita a la alimentación y crecimiento del camarón, garantizando un mejor producto.

Hay que tener también en consideración que las ventajas climáticas de Ecuador permiten que el camarón se coseche hasta tres veces al año, siendo este el segundo producto de mayor exportación no petrolera, superado solo por el banano. Actualmente, la calidad del camarón ecuatoriano es reconocida a nivel mundial, siendo este exportado hacia más de 50 países, cumpliendo los estándares sanitarios exigidos por los mismo, según el Instituto Nacional de Pesca (El Comercio, 2017).

La estrategia de diferenciación por calidad va de la mano con la estrategia de mejores costos; como ya se sabe, el camarón ecuatoriano tiene un reconocimiento a nivel internacional gracias a su calidad, es por eso por lo que, la empresa Shrimpecu, tiene una gran oportunidad de entrar al mercado internacional gracias a la calidad de su producto y a los precios bajos debido al método de *co-packing*.

Gracias a esto, la empresa Shrimpecu podrá diferenciarse de la competencia, tanto de la nacional como la internacional. A nivel nacional, contaremos con un producto de calidad empacado mediante un método que permitirá que los precios sean más atractivos; a nivel internacional, teniendo en consideración los precios, este producto será más llamativo que el camarón de la India y que el camarón rosado de Oregón, gracias a la calidad con la que cuenta el camarón ecuatoriano.

Según el estudio realizado, los consumidores norteamericanos se fijan principalmente en la calidad del camarón al momento de realizar una compra, por esto el producto ofertado tiene una ventaja competitiva frente a la competencia, al contar con una calidad reconocida a nivel Internacional.

3.9.3 Estrategia de Marca

La empresa Shrimpecu se dedicará a la venta del producto bajo una marca blanca; esta se refiere a un producto o una línea de productos que un distribuidor adquiere para luego venderlo bajo su propio nombre o su propia marca. Es conveniente para la empresa la venta del camarón bajo esta marca blanca ya que reducirían los costos de producción y de mercadeo (Roldán, 2017).

Debido a la complejidad y el elevado costo de Mercadeo para ingresar un producto nuevo a un mercado extranjero, se ha decidido utilizar esta estrategia para que de esta forma la empresa “*Maxfield Seafood*” se encargue de distribuirlo en la ciudad de San Francisco bajo la marca de ellos, la cual es “*Champion of the Sea*”.

3.10 Marketing Mix

3.10.1 Producto

3.10.1.1 Descripción del producto y servicio

- Características del camarón *Litopenaeus Vannamei*



Figura 18. Camarón *Litopenaeus Vannamei*.

El camarón *Litopenaeus Vannamei*, o también conocido como camarón blanco, es una especie de camarón “*nativo de la costa oriental del Océano Pacífico, desde Sonora, México al Norte, hacia Centro y Sudamérica hasta Tumbes en Perú*” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).

Esta especie de camarón se encuentra generalmente en hábitats marinos tropicales, cuyas aguas mantienen normalmente una temperatura superior a los 20 °C a lo largo del año. En la etapa adulta, estos crustáceos habitan en mar abierto en donde las condiciones climáticas del agua ayudan a su reproducción, a diferencia de la postlarva, la cual migra hacia las zonas costeras, hacia lagunas y manglares para pasar su etapa juvenil, adolescente y la etapa pre adulta (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).

En la primera etapa, la larva, denominada nauplio, nada intermitentemente y es foto táctica positiva. Los nauplios no requieren alimentación, sino que se nutren de su reserva embrionaria. Las siguientes etapas larvianas (protozoa, mysis y postlarva temprana respectivamente) continúan siendo planctónicas por algún tiempo, se alimentan del fitoplancton y del zooplancton, y son transportados a la costa por las corrientes mareales. Las postlarvas (PL) cambian sus hábitos planctónicos unos 5 días después de su metamorfosis a PL, se trasladan a la costa y empiezan a alimentarse de detritos bénticos, gusanos, bivalvos y crustáceos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).

Según (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017), esta especie de camarón perteneciente a la familia *Pennaeidae*, presenta las siguientes características:

- Cuerpo subcilíndrico, alargado y comprimido.
- El cuerpo es más largo que la cabeza.
- Se encuentra totalmente cubierto por un exoesqueleto.
- En la parte posterior posee una aleta constituida por 2 uropodos y 1 cola.
- Para su comercialización, es recomendable que el camarón tenga una talla de entre 11.5 a 25 cms. Esta talla es alcanzada en la etapa adulta del camarón diferenciándose por su color blanco mate.

- **Exportación a través del método de *co-packing***

Según (Valverde, 2011), un *co-packer*, o también conocido como *contract packer*, es un tipo de empresa dedicada a ofrecer servicios de empaque de productos. Este método es muy utilizado hoy en día por muchos empresarios o microempresarios que no cuentan con fábricas productoras, pero que tienen una visión y dinero para invertir, y de igual forma, cuentan con un cliente en el exterior o a nivel local, al cual venderles su producto.

El *co-packing* consiste en contratar a una empresa terciaria que se encargue de la producción o fabricación de algún bien que sea de interés para el empresario que está dispuesto a contratar de dicho servicio, en este caso, el empaque del producto que nuestra empresa está interesada en exportar (Valverde, 2011).

En el caso de la exportación de camarones congelados, Shrimpecu S.A., como empresa exportadora, se dedica a adquirir los camarones directamente a empresas productoras de dicho crustáceo y luego se realiza la contratación del servicio a una empresa dedicada al *co-packing*. A continuación, se contrata a una naviera para que el producto sea llevado hacia la ciudad destino, San Francisco, ubicada en el Estado de California, en los Estados Unidos de Norteamérica, ciudad en donde el producto será vendido a distribuidores locales con una marca blanca

3.10.2 Precio

El precio del camarón se encuentra fijado por el Banco Mundial; actualmente el camarón cola, según las tallas, tienen los siguientes precios por kilo: el de talla 31/35 tiene un precio de \$3.12, el de talla 36/40 tiene un precio de \$2.87 y el de talla 41/50 tiene un precio de \$2.80. Con respecto al camarón entero, según las tallas, el precio internacional por cada kilo es el siguiente: el de talla 50/60 tiene un precio de \$8.65, el de talla 40/50 tiene un precio de \$8.80 y el de talla 60/70 tiene un precio de \$8.22.

Evolución y Proyección de Precios de los Commodities

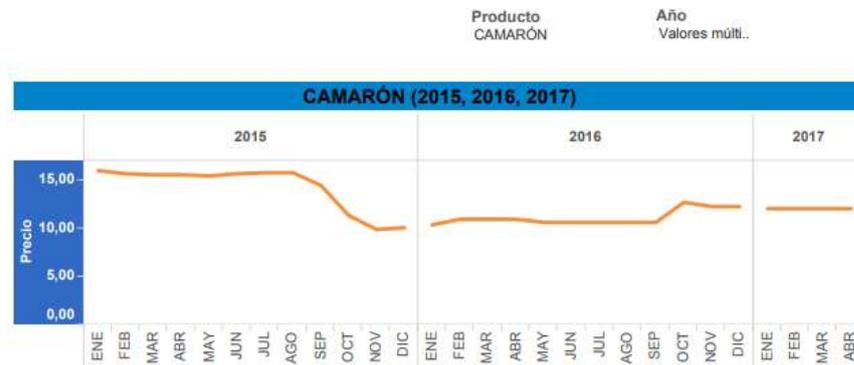


Figura 19. Evolución y Proyección de Precios del Camarón.

Fuente: Banco Mundial

3.10.3 Plaza

Ubicación del Distribuidor

Las oficinas corporativas de “*Maxfield Seafood Richwell Group Inc.*” Se encuentran ubicadas en el Estado de California, en la dirección 418 South 9th Avenue, City of Industry, CA 91746. La plaza se ubica en este estado ya que, al ser un Estado costero, los habitantes tienen preferencia a consumir productos del mar.



Figura 20. Ubicación Geográfica oficinas "Maxfield Seafood".

Fuente: Google Maps

Canal de Distribución

Se considera que la empresa Shrimpecu cuenta con un canal de distribución indirecto, la cual se encarga de la exportación del producto con destino hacia el Estado de California, en donde se encuentra el distribuidor "Maxfield Seafood", dicha empresa se encarga de la distribución del producto hacia supermercados mayoristas, distribuidores privados y corporativos, y casinos nativo-americanos. Este servicio se realiza mediante las empresas "Queen Seafood" y "Champion of the Sea".



Figura 21. Logotipo de la empresa "Maxfield Seafood".



Figura 22. Logotipo de la Empresa "Queen Seafood".



Figura 23. Logotipo de la Empresa "Champion of The Sea".

En el Estado de California, existen también otros distribuidores principales, los cuales son: PAFCO, localizados en Pier 45 en la ciudad de San Francisco; *H&N Foods International*, ubicados en Vernon, California; *Bumble Bee Foods, LLC.*, localizados en San Diego, California; *Chicken of the Sea*, ubicados en la ciudad de San Diego y *Tri Marine International*, con sede en San Pedro, California (Wright, 2015).

3.10.1. Promoción

El servicio ofrecido por la empresa Shrimpecu se basa en la distribución de camarón hacia el proveedor en Estados Unidos de una forma rápida y eficaz siguiendo los lineamientos técnicos requeridos por el distribuidor estadounidense mediante la anticipación de abastecimiento de materia prima y pedidos futuros.

Debido a que la empresa es una empresa intermediaria, el distribuidor local se encargará del mercadeo del producto bajo su propia marca. Esto, a su vez, es beneficioso para que el producto sea

consumido y que obtenga reconocimiento, para así, en un futuro, poder comercializarlo bajo una marca propia.

Para la promoción de la empresa Shrimpecu y la obtención de distribuidores en la ciudad de San Francisco, se realizarán participaciones en ferias de productos acuícolas reconocidas a nivel internacional, tenemos como referencia a *The Seafood Marketplace for North America*, que es realizada en Estados Unidos en la ciudad de Boston cada año, al ser una feria ubicada en el país destino de este proyecto se considera de gran importancia la asistencia a dicho evento como ofertantes para realizar acercamientos a distribuidores y compradores importantes en Estados Unidos.

CAPITULO 4

4.1 Análisis Financiero

4.1.1 Plan de Inversión Inicial

El Plan de Inversión Inicial describe todos los componentes que necesita la empresa para poder iniciar sus actividades comerciales y operacionales, la misma que está compuesta de los activos fijos operativos, administrativos y de ventas, los gastos preoperacionales y el capital de trabajo; en el presente estudio financiero se determina que es necesario realizar una inversión total de \$358.888,95.

Tabla 21. Plan de Inversión

PLAN DE INVERSIÓN – EMPACADORA			
Activos		Fondos Propios	Financiamiento
Activos Fijos Operativos			
Vehículo	\$25.000,00	\$ 25.000,00	
Total Activos Fijos Operativos	\$ 25.000,00		
Activos Fijos Administración Y Venta			
Vehículo	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	
Equipos De Computación	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	
Equipos De Comunicación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	
Muebles Y Enseres	\$ 4.940,00	\$ 4.940,00	
Total Activos Fijos	\$ 39.040,00		
Gastos Preoperacionales			
Gastos De Constitución	\$ 1.905,19	\$ 1.905,19	
Total Preoperativo	\$ 1.905,19		
Total	\$ 65.945,19		
Capital De Trabajo			
Inversión Inicial	\$292.943,76	\$ 29.294,38	\$ 263.649,38
	\$292.943,76		
Total Inversión Inicial	\$358.888,95	\$ 95.239,57	\$ 263.649,38

En la tabla anterior se observa la clasificación de los elementos que necesita la empresa, es decir se está desglosando cada uno de los rubros en el plan de inversión observando que los activos fijos representan un valor total de \$39.040,00, los gastos operacionales suman \$1.905,19 y el capital de trabajo es de \$292.943,76.

4.1.1.1 Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento hacen referencia a la forma en la cual se cubrirán los valores necesarios para la inversión proyectada, en el presente plan de negocios se estima lo siguiente:

Tabla 22. Fuentes de Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
Descripción	Valor	%
Capital Propio	\$ 95.239,57	27%
Financiamiento (Préstamo Bancario)	\$ 263.649,38	73%
TOTAL	\$ 358.888,95	100%

Para financiar la inversión inicial establecida en el plan financiero se estima que existe disponibilidad de una Capital Propia de \$95.239,57 que representa el 27% del valor total y la diferencia se observa la necesidad de aplicar a un financiamiento externo mediante un préstamo a una entidad bancaria por un valor de \$263.649,38 para completar la inversión inicial determinada en el plan de inversión de la exportadora.

Tabla 23. Conformación del Capital

CONFORMACIÓN DEL CAPITAL			
Accionistas	# de acciones	%	TOTAL
Luis Ávila	550	55%	\$ 52.381,76
Diego Romero	450	45%	\$ 42.857,80
TOTAL CAPITAL PROPIO		100%	\$ 95.239,57

El Capital Propio que posee la empresa, de acuerdo con la tabla anterior, se conforma de las aportaciones de los socios, siendo que Luis Ávila posee 550 acciones que representan el 55% del capital necesario por un valor de \$52.381,76; mientras que el otro socio Diego Romero aporta con el 45% de la inversión por un valor de \$95.239,57.

4.1.2 Gastos Preoperacionales

Los gastos preoperacionales están conformados por los tramites que se realizan previo al inicio de una actividad comercial, los mismos que generan un costo que la empresa debe cubrir considerándolos dentro del plan de inversión inicial.

Tabla 24. Gastos Preoperacionales

GASTOS PREOPERACIONALES	
Descripción	Costo Unitario
Elaboración, ingreso y aprobación de la escritura	\$ 30,00
Inscripción en el Registro Mercantil	\$ 55,89
Inscripción del nombramiento del gerente	\$ 9,30
Capital Social	\$ 900,00
Acuerdo Ministerial	\$ 800,00
Global System (SGTP)	\$ 10,00
Toquen	\$ 40,00
Publicación Diario Nacional	\$ 25,00
Obtención del Ruc	\$ 10,00
Varios	\$ 25,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.905,19

Dentro de los gastos preoperacionales se consideran los elementos descritos en la tabla anterior que suman un total de \$1.905,19 que representan el 0,53% de la inversión inicial.

4.1.3 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo es el rubro que se considera al inicio de una actividad comercial para tener una reserva de capital para cubrir ciertos costos y gastos generados por la empresa. En la siguiente tabla se describe que el Capital de Trabajo está formado por los costos variables y costos fijos generados en dos meses de operaciones.

En cuanto a los costos variables están conformados por el valor que se debe cancelar para la compra de los camarones y el costo que se genera en el empaque de los mismos de acuerdo con la presentación que se ofertará. Mientras que los costos fijos son los

gastos administrativos, operativos, de exportación, de logística y financieros.

Tabla 25. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
Descripción	Costo Unitario	Meses	Total
Costos Variables	\$ 141.417,27	2	\$ 282.834,54
Costos Fijos	\$ 1.689,15	2	\$ 3.378,30
Sueldos y salarios	\$ 3.365,46	2	\$ 6.730,92
TOTAL			\$ 292.943,76

Se puede observar que el Capital de Trabajo está considerado para financiar los costos y gastos generados durante los dos primeros meses de actividades de la exportadora sumando un total de \$292.943,76.

4.1.4 Activos Fijos

Los activos fijos que se han considerado dentro del plan de inversión inicial son los siguientes:

Tabla 26. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Sillas de oficina	\$ 120,00	6	\$ 720,00
Mesa para impresora	\$ 270,00	1	\$ 270,00
Archivador aéreo	\$ 350,00	1	\$ 350,00
Escritorio para oficina	\$ 600,00	6	\$ 3.600,00
TOTAL			\$ 4.940,00

Tabla 27. Equipos de comunicación

EQUIPO DE COMUNICACIÓN			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Celular	\$ 500,00	5	\$ 2.500,00
TOTAL			\$ 2.500,00

Tabla 28. Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Computadora portátil Toshiba A 505-SP 7913	\$ 950,00	6	\$ 5.700,00
Impresora multifuncional	\$ 900,00	1	\$ 900,00
TOTAL			\$ 6.600,00

Tabla 29. Vehículo

VEHICULO			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Vehículo	\$ 25.000,00	2	\$ 50.000,00
TOTAL			\$ 50.000,00

En las tablas 26, 27, 28, y 29 se describen los componentes de cada uno de los activos fijos necesarios para empezar las actividades comerciales y operacionales de la exportadora; considerando que la inversión en muebles y enseres es del \$4.940,00, en cuanto a los equipos de comunicación se genera un costo de \$2.500,00, los equipos de computación representan un total de \$6.600,00 y por último se adquieren 2 vehículos por un costo de \$50.000,00. El total de la inversión en activos fijos es de \$61.540,00.

4.1.5 Depreciación de Activos Fijos

La depreciación de los activos fijos se considera importante realizar este cálculo para determinar el valor que se merma anualmente de los activos que posee la empresa y a su vez determina el tiempo de vida útil de los mismos. En la siguiente tabla se puede observar los valores de depreciación que se consideran:

Tabla 30. Depreciación

DEPRECIACIONES INVERSIÓN INICIAL							
Descripción	Valor		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	\$ 4.940,00	0,00%	\$ 494,00	\$ 494,00	\$ 494,00	\$ 494,00	\$ 494,00
Equipos de Computación	\$ 6.600,00	3,33%	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00		
Vehículo	\$50.000,00	,00%	\$ 2.199,78	\$ 2.199,78	\$ 2.199,78	\$ 2.199,78	\$ 2.199,78
TOTAL	\$61.540,00		\$ 5.193,78	\$ 5.193,78	\$ 5.193,78	\$ 2.693,78	\$ 2.693,78
ACUMULADA			\$ 5.193,78	\$10.387,56	\$15.581,34	\$18.275,12	\$20.968,90

De acuerdo con la tabla 30 el valor de depreciación anual que se genera de acuerdo con el tiempo de vida útil de los equipos de la empresa y en relación con el porcentaje que se debe depreciar es de \$5.193,78; el mismo que se determina de la siguiente manera:

- Los Muebles y enseres tiene una vida útil de 10 años mermando un 10% del valor anualmente, siendo depreciable un total de \$494,00.
- Los Equipos de computación se calculan bajo el 33,33% perdiendo su valor al cabo de tres años, en el presente plan representa un valor de \$2.500,00 anual.
- El Vehículo debe depreciarse anualmente un 5% de su valor teniendo una vida útil de 20 años por lo cual representa \$2.199,78.

4.1.6 Costos

En cuanto a los costos que se generan por la exportación de los camarones enteros o sólo las colas se han clasificado de la siguiente manera:

4.1.6.1 Costos Variables

Los costos variables son aquellos gastos que están sujetos al nivel de exportaciones que realice la empacadora, puesto que en relación con esto se hace la requisición de los camarones a las empresas que nos provisionan para posterior realizar el proceso de

empaque del producto antes de realizar la exportación de los mismos en sus diferentes presentaciones.

Los costos variables están conformados de los rubros detallados en la tabla 25 y 26, siendo estos los siguientes:

Tabla 31. Costo de Venta

DETALLE DE PRODUCTOS			
COLA (KG)	Precio Interno	Distribución (KG)	Año 1
Talla 31/35	\$ 1,45	734,6476	\$ 12.782,87
Talla 36/40	\$ 1,36	734,6476	\$ 11.989,45
Talla 41/50	\$ 1,27	734,6476	\$ 11.196,03
SUBTOTAL		2203,9429	\$ 35.968,35
ENTERO (KG)	Precio Interno	Distribución (KG)	Año 1
Talla 50/60	\$ 5,80	16864,4250	\$ 1.173.763,98
Talla 40/50	\$ 6,20	1488,0375	\$ 110.709,99
Talla 60/70	\$ 5,40	1488,0385	\$ 96.424,89
SUBTOTAL		19840,5010	\$ 1.380.898,86
TOTAL		22044,4439	\$ 1.416.867,21

El Costo de Venta detallado en la tabla anterior suma un total de \$1.416.867,21 que está conformado por el costo de compra de los productos que posteriormente vende la empresa luego de un proceso de empaqueo de acuerdo con el destino de exportación. Con la finalidad de analizar los costos que se generan en la adquisición del producto se realizan proyecciones estimadas para un ciclo de cinco años, durante este lapso se puede observar la variabilidad y el impacto de los costos directos sobre la rentabilidad de la empresa.

Tabla 32. Costos de Venta proyectados

COSTO DE VENTA PROYECTADO					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cola Talla 31/35	\$ 12.782,87	\$ 13.422,01	\$ 14.093,11	\$ 14.797,77	\$ 15.537,66
Cola Talla 36/40	\$ 11.989,45	\$ 12.588,92	\$ 13.218,37	\$ 13.879,29	\$ 14.573,25
Cola Talla 41/5	\$ 11.196,03	\$ 11.755,83	\$ 12.343,62	\$ 12.960,80	\$ 13.608,84
SUBTOTAL	\$ 35.968,35	\$ 37.766,77	\$ 39.655,10	\$ 41.637,86	\$ 43.719,75
Entero Talla 50/60	\$1.173.763,8	\$1.232.452,8	\$1.294.074,9	\$1.358.778,3	\$1.426.717,5
Entero Talla 40/50	\$ 110.709,99	\$ 116.245,49	\$ 122.057,76	\$ 128.160,65	\$ 134.568,68
Entero Talla 60/70	\$ 96.424,89	\$ 101.246,14	\$ 106.308,45	\$ 111.623,87	\$ 117.205,06
SUBTOTAL	\$1.380.898,6	\$1.449.943,1	\$1.522.441,0	\$1.598.563,5	\$1.678.491,0
TOTAL	\$1.416.867,1	\$1.487.710,7	\$1.562.096,0	\$1.640.200,1	\$1.722.210,95

Además del costo de venta también dentro de los costos variables se han considerado los costos de empaque y *co-packing*, estos rubros se adecuan de acuerdo con el nivel de demanda que tenga la empresa puesto que este proceso se realiza únicamente a los productos que se van a exportar.

Tabla 33. Costo de empaque

MATERIAL DE EMPAQUE	MENSUAL	ANUAL
Caja	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Material de empaque	\$ 500,00	\$ 6.000,00
TOTAL	\$ 1.300,00	\$ 15.600,00

En el primer año se observa que en el material de empaque se gasta mensualmente \$1.300,00 entre las cajas y el material utilizado para empaquetar los productos a exportarse, generando un costo anual para la empresa de \$15.600,00. Mientras que en el proceso de *co-packing* se gasta anualmente un total de \$264.540.

Tabla 34. Costo de Co-packing

COSTO DE COPACKING	MENSUAL	ANUAL
Kilos empacados enteros	19841	
Kilos empacados cola	2204	
Kilos totales empacados	22045	\$ 264.540,00
Costo por Kg empacado	\$ 1,00	
TOTAL	\$ 22.045,00	\$ 264.540,00

4.1.6.2 Costos Fijos

Los Costos Fijos están conformados por aquellos gastos que realiza la empresa de manera constante sin depender del nivel de ventas que se realicen, siendo estos los siguientes:

Tabla 35. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	ANUAL
Servicio Telefónico	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Energía Eléctrica	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Agua Potable	\$ 25,00	\$ 300,00
Internet	\$ 60,00	\$ 720,00
Materiales de oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
Mantenimiento de oficina	\$ 80,00	\$ 960,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 465,00	\$ 5.580,00

Los gastos administrativos que considera la exportadora descritos en la tabla 35 genera un egreso mensual de \$465,00 necesario para las operaciones que realiza la empresa independientemente del nivel de exportaciones, lo cual suma un total anual de \$5.580,00

Tabla 36. Gastos Operativos

GASTOS OPERATIVOS	MENSUAL	ANUAL
Transporte de camarón	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Hielo	\$ 25,00	\$ 300,00
Servicio de agente control de planta	\$ 70,00	\$ 840,00
Servicio de agente de aduana	\$ 125,00	\$ 1.500,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 320,00	\$ 3.840,00

En cuanto a los gastos operativos realizados por la empresa se detalla en la tabla anterior que alcanzan un valor anual de \$3.840,00

comprendidos entre los gastos de transportación del producto, el hielo para la conservación del mismo y el pago de los servicios prestados por los agentes de aduana en el control de planta y la tramitología aduanera.

Tabla 37. Gastos de Exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN	MENSUAL	ANUAL
Documentos de exportación bl	\$ 75,00	\$ 900,00
Containers Management Free	\$ 155,00	\$ 1.860,00
Administration Free	\$ 75,00	\$ 900,00
Termógrafo Digital	\$ 15,00	\$ 180,00
Envíos de documentos al exterior	\$ 47,35	\$ 568,20
Inspección a la carga en contenedores	\$ 32,00	\$ 384,00
Porteo de contenedor	\$ 43,84	\$ 526,08
Recepción/ despacho de contenedor	\$ 37,58	\$ 450,96
Certificados VGM	\$ 5,08	\$ 60,96
Otorgamiento de certificados	\$ 3,30	\$ 39,60
Sellos	\$ 15,00	\$ 180,00
TOTAL	\$ 504,15	\$ 6.049,80

Los Gastos de Exportación comprenden todos los costos que se generan en el proceso de exportación del producto tanto las operaciones que se realizan en el lugar de origen como en el punto de destino y todos aquellos trámites necesarios para la legalización de la mercancía, realizando un gasto aproximado de \$504,15 mensualmente.

Tabla 38. Gastos de Logística

GASTOS DE LOGÍSTICA	MENSUAL	ANUAL
Transporte de contenedor	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 400,00	\$ 4.800,00

Para los gastos logísticos se considera el costo del transporte del contenedor que de acuerdo con la tabla 38 suman un total anual de \$4.800,00, este valor se considera como costo fijo ya que la transportación de la mercancía en estos contenedores se realiza sin considerar variaciones de exportación.

4.1.7 Estado de Resultados Integrales

Dentro del Estado de Resultados Integrales se detalla el valor total de los ingresos que ha percibido la empresa por la exportación de las colas y los camarones enteros que están proyectados para cinco años, de la misma forma se desglosan todos los costos y gastos realizados en estos periodos para determina la utilidad neta obtenida.

Tabla 39. Estado de Resultados Integrales Proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Exportación Colas	\$ 77.490,63	\$ 81.365,16	\$ 85.433,42	\$ 89.705,09	\$ 94.190,35
Exportación Entero	\$2.054.444,19	\$2.157.166,40	\$2.265.024,72	\$2.378.275,96	\$2.497.189,76
Total de Ingresos	\$2.131.934,82	\$2.238.531,57	\$2.350.458,14	\$2.467.981,05	\$2.591.380,10
COSTO DE VENTA					
Compra Colas de Colas	\$35.968,35	\$37.766,77	\$ 39.655,10	\$ 41.637,86	\$ 43.719,75
Compra Camarón Entero	\$1.380.898,86	\$1.449.943,81	\$1.522.441,00	\$1.598.563,05	\$1.678.491,20
Total de Costo de venta	\$1.416.867,21	\$1.487.710,5	\$1.562.096,1	\$1.640.200,91	\$1.722.210,95
COSTOS DIRECTOS					
CD Servicio de co-packing	\$ 264.540,00	\$ 277.767,00	\$ 291.655,35	\$ 306.238,12	\$ 321.550,02
CD Caja y mat de empaque	\$ 15.600,00	\$ 16.380,00	\$ 17.199,00	\$ 18.058,95	\$ 18.961,90
Total de Costos Directos	\$ 280.140,00	\$ 294.147,00	\$ 308.854,35	\$ 324.297,07	\$ 340.511,92
COSTOS INDIRECTOS					
CI Logística	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
CI Gastos exportación	\$ 6.049,80	\$ 6.352,29	\$ 6.669,90	\$ 7.003,40	\$ 7.353,57
Total, de Costos Indirectos	\$ 10.849,80	\$ 11.392,29	\$ 11.961,90	\$ 12.560,00	\$ 13.188,00
TOTAL, DE COSTOS	\$1.707.857,01	\$1.793.249,86	\$1.882.912,36	\$1.977.057,97	\$2.075.910,87
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$424.077,81	\$ 445.281,70	\$ 467.545,79	\$ 490.923,08	\$515.469,23
GASTOS OPERATIVOS					
Transporte camarón	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Hielo	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,75	\$ 347,29	\$ 364,65
servicio de agente control planta	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41	\$ 1.021,03
Servicio de agente de aduana	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Total de Gastos Operat.	\$ 3.840,00	\$ 4.032,00	\$ 4.233,60	\$ 4.445,28	\$ 4.667,54
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos y salarios	\$ 40.385,52	\$ 40.801,49	\$ 41.221,75	\$ 41.646,33	\$ 42.075,29
Otros gastos administrativos	\$ 5.580,00	\$ 5.859,00	\$ 6.151,95	\$ 6.459,55	\$ 6.782,52
Depreciaciones	\$ 5.193,78	\$ 5.193,78	\$ 5.193,78	\$ 2.693,78	\$ 2.693,78
Total de Gastos Adm.	\$ 51.159,30	\$ 51.854,27	\$ 52.567,48	\$ 50.799,66	\$ 51.551,59
GASTO FINANCIERO					
Gasto de interés	\$ 39.547,41	\$ 28.158,66	\$ 15.061,61	\$ -	\$ -
Total, de Gastos Finan.	\$ 39.547,41	\$ 28.158,66	\$ 15.061,61	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES UE	\$ 329.531,10	\$ 361.236,77	\$ 395.683,10	\$ 435.678,14	\$ 459.250,09
15% Utilidad Empleados	\$ 49.429,67	\$ 54.185,51	\$ 59.352,46	\$ 65.351,72	\$ 68.887,51
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	\$ 280.101,44	\$ 307.051,25	\$ 336.330,63	\$ 370.326,42	\$ 390.362,58
Impuesto a la Renta	\$ 98.035,50	\$ 107.467,94	\$ 117.715,72	\$ 129.614,25	\$ 136.626,90
UTILIDAD ANTES DE RL	\$ 182.065,94	\$ 199.583,31	\$ 218.614,91	\$ 240.712,17	\$ 253.735,68
10% Reserva legal	\$ 18.206,59	\$ 19.958,33	\$ 21.861,49	\$ 24.071,22	\$ 25.373,57
UTILIDAD NETA	\$ 163.859,34	\$ 179.624,98	\$ 196.753,42	\$ 216.640,95	\$ 228.362,11

De acuerdo con la tabla anterior se puede observar que en cuanto a la utilidad neta del primer año alcanza un total de \$163.859,34 que aplicando las proyecciones previstas de acuerdo con el estudio financiero realizado se alcanzan al quinto año de actividades una utilidad de \$228.362,11 siendo este un ambiente favorable para la empresa.

4.1.8 Flujo de Caja

En cuanto al Flujo de Caja hace referencia al efectivo disponible en la empresa luego de cubrir todos los costos y gastos generados durante las actividades comerciales y operativas realizadas por un tiempo proyectado de cinco años consecutivos, esto se realiza con la finalidad de medir a través de los flujos finales la rentabilidad que se obtendrá y la viabilidad que tiene el presente proyecto plasmado en el plan de negocios.

Tabla 40. Flujo de efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$163.859,34	\$179.624,98	\$196.753,42	\$216.640,95	\$228.362,11
(-) Pago de Préstamo		\$ 75.924,95	\$ 87.313,69	\$100.410,74	\$ -	\$ -
(+) Depreciación		\$ 5.193,78	\$ 5.193,78	\$ 5.193,78	\$ 2.693,78	\$2.693,78
(+) Amortización		\$ 381,04	\$ 381,04	\$ 381,04	\$ 381,04	\$ 381,04
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						\$292.943,76
Inversión Inicial	\$358.888,95					
Flujo Final	\$358.888,95	\$ 93.509,21	\$ 97.886,11	\$101.917,50	\$219.715,77	\$524.380,68

De acuerdo con la tabla 40 se puede observar que durante el primer año se alcanza un flujo final de \$93.509,21 considerando la utilidad neta obtenida en el estado de resultados integrales del mismo año y cubriendo las obligaciones que posee la empresa como el pago del préstamo realizado para el financiamiento externo, también se considera la depreciación, amortización y el valor de la recuperación del capital de trabajo en el tiempo estimado. Además, en las proyecciones realizadas en un ciclo de cinco años se considera que en el quinto año se alcanza un flujo final de \$524.380,68.

4.2 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros permiten determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto en base a los flujos finales obtenidos de los

resultados observados en el Flujo de Caja proyectado en la tabla 34, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 41. Indicadores Financieros

TMAR	13,67%
VAN	\$ 276.390,33
TIR	33,69%
Payback	5 años

CÁLCULO TMAR INV	
Tasa de Inflación	,90%
Premio al Riesgo del inversionista	,77%
(TI x PR)	,08%
TMAR	,75%

	TMAR	Ponderación	
TMAR Riesgo INV	10,00%	27%	2,65%
TMAR Banco	15,00%	73%	11,02%
		TMAR Global	13,67%

4.2.1 TMAR

El TMAR son las siglas que representan la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, este valor se determina en relación con el costo del capital que posee la empresa y considerando los valores porcentuales actuales de inflación y riesgo país presentes al inicio de la actividad comercial. Por lo cual en el presente estudio financiero se obtiene un TMAR de 9,75%, puesto que la tasa de inflación establecida por el Banco Central del Ecuador en el mes de enero del 2017 es de 0,90% y el porcentaje de riesgo del inversionista conocido como riesgo país está establecido en un 8,77%, a esto valores se le suma el resultado de las multiplicaciones de sus porcentajes que es 0,08% lo cual es un resultado favorable para la empacadora.

4.2.2 VAN

El VAN conocido como Valor Actual Neto o Valor Presente Neto se determina mediante el análisis de los resultados obtenidos en el flujo final de caja y en la inversión inicial realizada por la empresa, siendo considerado como un criterio de inversión basado en los pagos que se realiza para la recuperación de la inversión realizada determinando en qué periodo se empieza a recuperar el capital y generar ganancias para la empresa. El VAN en el presente plan financiero alcanza un valor de \$276.390,33 como resultado de la recuperación del capital al quinto año proyectado.

4.2.3 TIR

El TIR es la Tasa Interna de Retorno que hace referencia a la rentabilidad que se obtiene de la inversión que se ha realizado durante el tiempo proyectado, en este caso durante los cinco años proyectados la empresa tiene una tasa de interés de rentabilidad de 33,69% siendo un factor favorable para la empresa calculado en base a los flujos finales determinados en el flujo de caja.

4.2.4 Tiempo de recuperación de la inversión

El tiempo de recuperación de la inversión se proyecta en base a los flujos finales obtenidos en el flujo de caja realizado al final de cada periodo proyectado, observando los siguientes resultados:

Tabla 42. Tiempo de recuperación de la inversión

TIEMPO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN			
PERIODO	FLUJOS	VP FLUJOS	ACUMULADO
0	\$ (358.888,95)	\$ (358.888,95)	\$ 358.888,95)
1	\$ 93.509,21	\$82.261,49	\$ 276.627,46
2	\$ 97.886,11	\$75.753,97	\$ 200.873,48
3	\$ 101.917,50	\$69.386,54	\$ 131.486,94
4	\$ 219.715,77	\$131.592,13	\$ 105,19
5	\$ 524.380,68	\$276.285,14	\$ 276.390,33

En la tabla anterior se determina que mediante los flujos de efectivo obtenidos al final de cada periodo hasta el tercer año se recupera la inversión realizada al inicio de las actividades comerciales de la empresa, por lo cual en el cuarto año de proyecciones se empieza a obtener un capital de \$105,19 alcanzando en el quinto año un total de \$276.390,33 de utilidad neta para la empacadora.

4.3 Estado de Situación Financiera

Mediante el Estado de Situación Financiera se pueden determinar los activos, pasivos y patrimonio que posee la empresa como resultado de la inversión realizada y las operaciones comerciales que generan ingresos en la empresa. En esta se miden los resultados de las proyecciones realizadas en el presente estudio financiero

Tabla 43. Estado de Situación Financiera Proyectado

ACTIVOS	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Caja/Bancos	294.848,95	387.977,12	485.482,19	587.018,65	806.353,39	1.330.353,03
Total, Activos Corrientes	294.848,95	387.977,12	485.482,19	587.018,65	806.353,39	1.330.353,03
Activos Fijos						
Muebles y Enseres	4.940,00	4.940,00	4.940,00	4.940,00	4.940,00	4.940,00
Equipos de Comunicación	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Equipos de Computación	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Vehículo	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
(-) Depreciación Acumulada		(5.193,78)	(10.387,56)	(15.581,34)	(18.275,12)	(20.968,90)
Total, Activos Fijos	64.040,00	58.846,22	53.652,44	48.458,66	45.764,88	43.071,10
Total, Activos	358.888,95	446.823,34	539.134,63	635.477,31	852.118,27	1.373.424,13
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos						
Préstamo Bancario	263.649,38	187.724,43	100.410,74	-	-	-
Total, de Pasivos	263.649,38	187.724,43	100.410,74	-	-	-
Patrimonio						
Capital Social	95.239,57	95.239,57	95.239,57	95.239,57	95.239,57	95.239,57
Utilidad del Ejercicio	-	163.859,34	179.624,98	196.753,42	216.640,95	228.362,11
Utilidades Retenidas	-	-	163.859,34	343.484,32	540.237,75	756.878,70
(+) Recuperación de Activos	-	-	-	-	-	292.943,76
Total, Patrimonio	95.239,57	259.098,91	438.723,89	635.477,31	852.118,27	1.373.424,13
Total, Pasivo + Patrimonio	358.888,95	446.823,34	539.134,63	635.477,31	852.118,27	1.373.424,13

4.3.1 Punto de equilibrio

Tabla 44. Punto de Equilibrio

PRODUCTO	CANTIDADES VENDIDAS	% DE PARTICIPACIÓN	PRECIO	COSTO VARIABLE	MARGEN	MG PONDERADO	COSTOS FIJOS	PUNTO DE EQUILIBRIO
Cola Talla 31/35	816	3,33%	\$ 3,12	\$ 56.554,04	\$ -3,30	-0,110	\$ 2.021,38	1229
Cola Talla 36/40	816	3,33%	\$ 2,87	\$ 56.554,04	\$ -3,55	-0,118	\$ 2.021,38	1229
Cola Talla 41/50	816	3,33%	\$ 2,80	\$ 56.554,04	\$ -3,62	-0,120	\$ 2.021,38	1229
Entero Talla 50/60	02373	76,50%	\$ 8,65	\$ 1.298.243,27	\$ 2,23	1,710	\$ 46.402,49	28223
Entero Talla 40/50	7856	6,75%	\$ 8,80	\$ 114.550,88	\$ 2,38	0,161	\$ 4.094,34	2490
Entero Talla 60/70	7856	6,75%	\$ 8,22	\$ 114.550,95	\$ 1,80	0,122	\$ 4.094,34	2490
TOTALES	64533	100,00%		\$ 1.697.007,21		1,644	\$ 60.655,32	36892

El punto de equilibrio se realizó tomando en cuenta la mezcla de productos que se comercializarán con el fin de medir bajo el método del margen de contribución la cantidad de ventas mínimas que deben realizar durante el año para generar ganancias. Por ejemplo, el camarón entero cola talla 41/50 el promedio comercializado en el periodo deberá ser de 28.223 unidades siendo el rubro que mantiene una participación del 76,50%.

Para obtener el margen ponderado se toma en cuenta la división el costo variable con el número de unidades producidas, cuyo resultado es restado con el precio unitario del producto.

4.3.2 Análisis de sensibilidad

Tabla 45. Análisis de sensibilidad.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
VARIABLE	VALORES	INCREMENTO	TMAR	TIR	VPN
INGRESOS	\$ 2.591.380,10	5,00%	13,67%	33,69%	\$ 276.390,39
	\$ 2.695.412,20	6,04%	13,67%	37,94%	\$ 350.000,00
	\$ 2.210.998,73	0,91%	13,67%	13,67%	\$ 0,00
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
VARIABLE	VALORES	INCREMENTO	TMAR	TIR	VPN
COSTO DE VENTA	\$ 1.722.210,95	5,00%	13,67%	33,69%	\$ 276.390,39
	\$ 1.619.584,45	3,40%	13,67%	37,94%	\$ 350.000,00
	\$ 2.122.016,40	10,63%	13,67%	13,67%	\$ 0,00
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
VARIABLE	VALORES	INCREMENTO	TMAR	TIR	VPN
GASTOS OPERATIVOS	\$ 4.667,54	5,00%	13,67%	33,69%	\$ 276.390,39
	\$ 1.001,99	0,015%	13,67%	37,94%	\$ 350.000,00
	\$ 155.927,59	274,57%	13,67%	13,67%	\$ 0,00

Ahora bien, a través del análisis de sensibilidad se consideraron tres variables que son: ingresos, costo de venta y gastos operativos, tomando en cuenta el estado de resultados y el flujo de caja proyectado para que, en relación a los resultados, se puedan analizar los tres posibles escenarios para poder tomar las decisiones financieras que permitan mantener la viabilidad de la inversión con el fin de mantener una tasa de crecimiento sostenible durante los cinco años tomados en cuenta para la idea de negocio.

Tomando en cuenta los ingresos el escenario optimista permite concluir que si los ingresos por las exportaciones de camarón son del 6,04% la empresa obtendrá un Valor Presente Neto de \$ 350.000 una vez reembolsada la inversión dentro del periodo proyectado. Pero si estos se mantienen en un 5% el monto a generar recuperada la inversión será de \$ 270.390,39 y como escenario pesimista en el caso de que sólo se obtengan ingresos de 0,91% no se obtendrán ganancias netas.

4.3.3 Análisis de escenarios

Tabla 46. Proyectado de una empresa empacadora y exportadora de camarón

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
(+) INGRESOS	\$ 13.786.630,00	\$ 14.751.694,10	\$ 15.931.829,63	\$ 17.365.694,29	\$ 18.754.949,84	
VENTAS COLA	\$ 7.490.080,00	\$ 8.014.385,60	\$ 8.655.536,45	\$ 9.434.534,73	\$ 10.189.297,51	
VENTAS ENTERO	\$ 6.201.550,00	\$ 6.635.658,50	\$ 7.166.511,18	\$ 7.811.497,19	\$ 8.436.416,96	
TOTAL, EXPORTACIONES	\$ 13.691.630,00	\$ 14.650.044,10	\$ 15.822.047,63	\$ 17.246.031,91	\$ 18.625.714,47	
VENTAS LOCALES CLASE C	\$ 95.000,00	\$ 101.650,00	\$ 109.782,00	\$ 119.662,38	\$ 129.235,37	
(-) EGRESOS	\$ 12.654.258,02	\$ 14.127.571,68	\$ 15.291.514,69	\$ 16.765.106,18	\$ 18.174.870,78	
COSTOS OPERACIONALES	\$ 11.782.615,28	\$ 13.194.913,95	\$ 14.284.244,34	\$ 15.667.181,49	\$ 16.989.112,13	
(+) MATERIA PRIMA	\$ 10.550.180,00	\$ 11.876.208,20	\$ 12.871.627,49	\$ 14.128.877,30	\$ 15.312.541,29	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 501.652,18	\$ 536.767,83	\$ 579.709,26	\$ 631.883,09	\$ 682.433,74	
(+) OTROS COSTOS OPERATIVOS	\$ 305.138,10	\$ 326.497,77	\$ 352.617,59	\$ 384.353,17	\$ 415.101,43	
(+) COSTOS INDIRECTOS	\$ 425.645,00	\$ 455.440,15	\$ 480.290,00	\$ 522.067,93	\$ 579.035,68	
COSTOS FIJOS	\$ 871.642,74	\$ 932.657,73	\$ 1.007.270,35	\$ 1.097.924,68	\$ 1.185.758,66	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 847.486,74	\$ 906.810,81	\$ 979.355,68	\$ 1.067.497,69	\$ 1.152.897,50	
(+) OTROS GASTOS ADM	\$ 24.156,00	\$ 25.846,92	\$ 27.914,67	\$ 30.426,99	\$ 32.861,15	
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.132.371,98	\$ 624.122,42	\$ 640.314,94	\$ 600.588,12	\$ 580.079,05	
(-) DEPRECIACION	\$ -50.222,98	\$ -50.156,90	\$ -50.156,90	\$ 41.153,13	\$ -41.153,13	
(-) INTERES PRESTAMO	\$ -32.046,83	\$ -20.434,57	\$ -7.523,42	\$ -	\$ -	
pago capital						
ANTES DE IMP	\$ 1.050.102,17	\$ 553.530,95	\$ 582.634,62	\$ 559.434,98	\$ 538.925,92	
15% PT	\$ 157.515,33	\$ 83.029,64	\$ 87.395,19	\$ 83.915,25	\$ 80.838,89	
UTILIDAD DESPUES DE PT	\$ 892.586,84	\$ 470.501,30	\$ 495.239,43	\$ 475.519,74	\$ 458.087,03	
(-) IMPUESTO 25%	\$ 223.146,71	\$ 117.625,33	\$ 123.809,86	\$ 118.879,93	\$ 114.521,76	
UTILIDAD NETA	\$ 669.440,13	\$ 352.875,98	\$ 371.429,57	\$ 356.639,80	\$ 343.565,27	
(+) DEPRECIACION	\$ 50.222,98	\$ 50.156,90	\$ 50.156,90	\$ 41.153,13	\$ 41.153,13	
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ 719.663,11	\$ 403.032,88	\$ 421.586,47	\$ 397.792,94	\$ 384.718,41	
(-) INVERSION INICIAL	\$ -1.087.922,20					

En la tabla 46 se muestra una proyección en caso de que la empresa haya invertido en la capacidad instalada y operativa para el procesamiento y exportación de camarón donde el monto para el financiamiento del proyecto representa un total de \$ 1'087.922,20 de conforme al nivel de ventas al final de los cinco años la utilidad neta es de \$ 343.565,27.

Los ingresos, en el caso de una empacadora, deben ser generados por varios clientes tanto extranjeros como locales ya que una empacadora también tiene ventas locales lo que lleva a incurrir gastos que no se consideran en el proyecto mediante la utilización de *co-packing*.

Ahora a través del plan de negocios de una empresa exportadora de camarón que utiliza el método de *co-packing* la inversión inicial será de \$ 358.888,95, donde no se requiere de los activos utilizados para el procesamiento y mantenimiento del camarón, además del proceso logístico para su exportación, y contando con otros gastos como son mantenimiento de maquinaria, transporte, entre otros.

Tabla 47. Índices financieros de la empacadora de camarón

TIR		38%				
VAN		\$411.919,78				
TMAR		18,98%				
PAYBACK						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$ -1.087.922,20	\$ -368.259,09	\$ 34.773,79	\$ 456.360,26	\$ 854.153,20
\$	-1.087.922,20	\$ 719.663,11	\$ 403.032,88	\$ 421.586,47	\$ 397.792,94	\$ 384.718,41
		\$ -368.259,09	\$ 34.773,79	\$ 456.360,26	\$ 854.153,20	\$ 1.238.871,60

Se puede comparar los índices de ambas partes, por un lado, la exportadora mediante el método de *co-packing* tiene una Tasa Interna de Retorno de 33.69%, por el otro, implementar una empacadora tiene el 38% lo que podemos determinar que es rentable también, pero al ser una empacadora los requerimientos en volumen de camarón procesados deben ser altos ya que su capacidad instalada le exige un gran valor para que el proyecto sea rentable.

CONCLUSIONES

El propósito del presente trabajo fue determinar la viabilidad de exportar camarones mediante el método *co-packing* a la ciudad de San Francisco, estado de California, Estados Unidos; Para lo cual se levantó información de los requerimientos técnicos necesarios para la exportación a este país, datos del mercado con respecto a la distribución y consumo de camarones en San Francisco, para de esta forma concluir con el respectivo análisis financiero que determine la factibilidad de implementación del proyecto.

De acuerdo a la hipótesis planteada, se pudo probar que la exportación de camarones congelados mediante el método de *co-packing* tiene una aceptación en el mercado de la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos y es un proyecto viable desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero, debido a las siguientes razones:

En primer lugar. se pudo determinar que al utilizar el método de *co-packing*, la estructura organizacional de la empresa tendrá un modelo horizontal, ya que no se requiere de mucho personal para el funcionamiento de la empresa exportadora debido a la tercerización de los procesos productivos de la empresa; de igual forma, se puede concluir que debido a este método se podrá reducir significativamente los costos de producción al necesitar de una menor inversión para la implementación de la planta empacadora. Este método es beneficioso para la implementación de este proyecto debido a la reducción de costos que este representa para la empresa exportadora.

Con respecto al enfoque de mercado, se pudo determinar que el camarón ecuatoriano es aceptado en el mercado norteamericano debido a la calidad que este posee y al reconocimiento internacional que este producto posee. Según los resultados de las encuestas, gran parte de la población tiene conocimiento sobre la calidad de este producto, dándole una ventaja a la empresa frente a otros países dedicados a la exportación de camarón hacia Estados Unidos.

Una vez realizado el análisis de los indicadores financieros se puede demostrar que la inversión en este tipo de empresas es viable y rentable al evitar una gran inversión en activos fijos, a su vez reduciendo la mano de obra requerida para manejar una planta procesadora de camarón, el volumen de compra de camarón, y el requerimiento de varios compradores en el mercado local y extranjero, lo cual representaría una fuerte inversión. Según los resultados del análisis financiero, la TMAR es de 13.67% y la TIR es de 33.69%, lo cual representa un alto porcentaje de rendimiento en un escenario pesimista. Así mismo, se puede constatar que la recuperación de la inversión de este proyecto se recuperaría en un período de 3 años según el flujo de caja proyectado y el período de recuperación.

Lo que lleva a concluir que este proyecto mediante la utilización del método de *co-packing*, es un modelo B2B que promueve el *outsourcing* como estrategia para manejar inversión y costos menores en comparación con una empaadora.

RECOMENDACIONES

Para la correcta implementación de este proyecto y el crecimiento de la empresa Shrimpecu se recomienda lo siguiente:

1. Incrementar en el futuro el número de contenedores mensuales que exporta la empresa Shrimpecu.
2. Conseguir más distribuidores en el estado de California para que nuestro producto pueda llegar a un mayor número de lugares.
3. Otorgar un buen servicio al cliente y un excelente servicio postventa para de esta forma mejor día a día las funciones de la empresa.
4. Implementar un sitio web para la empresa y de esta forma darnos a conocer en el mercado extranjero.

REFERENCIAS

- A Pelican Blog. (7 de 8 de 2014). *Modelo del ciclo de vida del sector*.
Obtenido de A Pelican Blog: http://amarjen.github.io/modelo-ciclo-vida-sector.html#.WT_Q0Wjyu02
- Aguilar Barojas, S. (2005). *Formulas para el calculo de la muestra en investigaciones de salud*. Villahermosa.
- Alonso, J. D. (27 de 05 de 2016). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Alonso, J. D. (s.f.). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Analisis, P. (22 de Mayo de 2011). *exportaciondeaji.blogspot*. Obtenido de exportaciondeaji.blogspot.com/2011/05/analisis-pesta.html
- Antonio Martinez. (7 de 8 de 2014). *Modelo del ciclo de vida del sector*.
Obtenido de A pelican blog: http://amarjen.github.io/modelo-ciclo-vida-sector.html#.WT_Q0Wjyu02
- Argandona, L. B. (2016). *Sector Camaronero: Evolucion y proyeccion a corto plazo* .
- Banco Central del Ecuador . (30 de Marzo de 2017). *RESULTADOS DE LA BALANZA DE PAGOS DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2016 Y PARA EL AÑO 2016*. Obtenido de Banco Central del Ecuador : <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/962-resultados-de-la-balanza-de-pagos-del-cuarto-trimestre-de-2016-y-para-el-a%C3%B1o-2016>
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). Metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte. En *Metodología de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Club Universitario .

Bureau of Economic Analysis. (26 de Mayo de 2017). Obtenido de www.bea.gov:

<https://www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/gdpnewsrelease.htm>

Bureau of Industry and Security. (2016). *Export Administration Regulation*. Obtenido de <https://www.bis.doc.gov/index.php/regulations/export-administration-regulations-ear>

Bureau of Labor Statistics. (26 de Junio de 2017). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. Obtenido de United States Department of Labor: <https://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>

Camara Nacional de Acuacultura. (07 de 07 de 2015). *Las importaciones de camarón de Estados Unidos caen 15% en valor*. Obtenido de Camara Nacional de Acuacultura: <http://www.cna-ecuador.com/prensa/1697-07-07-2015-las-importaciones-de-camaron-de-estados-unidos-caen-15-en-valor>

Camposano, J. A. (2013). *La industria nacional de Camaron refloto con fuerza*. Obtenido de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

Camposano, J. A. (2013). *La industria nacional de camarón reflotó con fuerza*. Obtenido de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

Carmen Dolores Álvarez Albelo, M. B. (2013). *La Oferta, la Demanda y el Mercado*. Obtenido de Campus virtual: https://campusvirtual.ull.es/ocw/pluginfile.php/5822/mod_resource/content/0/Presentacion_de_Tema_2_OCW_Economia_2013.pdf

Chavez, N. (28 de 9 de 2013). *Ciclo de Vida de la Industria*. Obtenido de Prezi: https://prezi.com/zmbcxin8xs_q/ciclo-de-vida-de-la-industria/

Churakov, A. (7 de February de 2017). *La calidad del camarón ecuatoriano permite que se convierta en un fuerte competidor en el mercado ruso*.

Obtenido de El Comercio:
<http://www.larepublica.ec/blog/economia/2017/02/07/la-calidad-del-camaron-ecuatoriano-permite-que-se-convierta-en-un-fuerte-competidor-en-el-mercado-ruso/>

Constituyente, A. N. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Montecristi.

Contreras, J. (16 de 6 de 2006). *La matriz EFE*. Obtenido de JoseContreras.net: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Crece Negocios. (17 de 07 de 2014). *El VAN y el TIR*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>

CreceNegocios. (13 de 04 de 2014). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Datos Macro. (23 de Junio de 2017). *Prima de riesgo de Estados Unidos (USA)*. Obtenido de Datos Macro: <http://www.datosmacro.com/primarriesgo/usa>

Ecuador, F. (13 de Febrero de 2016). *forosecuador.ec*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/33900-poderes-del-estado-ecuatoriano-y-sus-funciones>

EcuRed . (2017). *Ciudades de Estados Unidos* . Obtenido de [www.ecured.cu: https://www.ecured.cu/San_Francisco_\(California\)](https://www.ecured.cu/San_Francisco_(California))

El Comercio. (7 de February de 2017). <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2017/02/07/la-calidad-del-camaron-ecuatoriano-permite-que-se-convierta-en-un-fuerte-competidor-en-el-mercado-ruso/>. Obtenido de El Comercio: <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2017/02/07/la-calidad-del-camaron-ecuatoriano-permite-que-se-convierta-en-un-fuerte-competidor-en-el-mercado-ruso/>

- El Economista. (26 de Mayo de 2017). EU revisa al alza su crecimiento del primer trimestre. *El Economista*.
- El Telegrafo. (Lunes de 09 de 2012). Las Exportaciones del camaron dejan al Ecuador ingresos de 741,9 millones de ingresos. *Economía* .
- El Universo. (10 de Enero de 2017). Cifras del crecimiento del PIB para el 2017 difieren según la institución. *El Universo*.
- Espinosa, R. (6 de 5 de 2014). *Marketing Mix*. Obtenido de Roberto Espinosa: <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Federal Register. (5 de Mayo de 2017). *Annual Certification of Shrimp-Harvesting Nations*. Obtenido de Federal Register: <https://www.federalregister.gov/documents/2017/05/05/2017-09164/annual-certification-of-shrimp-harvesting-nations>
- Flacso Ecuador. (2017). *Organismos Internacionales y Cooperación* . Obtenido de flacsoandes.org: http://www.flacsoandes.org/internacional/?page_id=149
- Gonzalez, J. T. (2017). *120 Descripciones de Puestos*. Obtenido de rhmanagerdemo.com: <http://rhmanagerdemo.com/documentos/120descripciones.pdf>
- Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). *Tipos de Investigacion*. Obtenido de Tipos de Investigacion: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Guias Empresariales. (18 de Julio de 2016). *FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ESCALAS DE PRODUCCION*. Obtenido de Instituto Nacional de Emprendedores : <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=7&giro=0&ins=682>
- Horna, A. A. (2012). *Desde de la idea hasta la sustentacion: 7 pasos para una tesis exitosa*.

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Mayo de 2017). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2017). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

InterExchange. (1 de Marzo de 2017). *10 Things to Know About U.S Culture*. Obtenido de InterExchange: <https://www.interexchange.org/articles/career-training-usa/10-things-to-know-about-u-s-culture/>

Julián Pérez Porto, A. G. (2012). Obtenido de definicion.de: <http://definicion.de/capitalismo/>

La oferta, la demanda y el mercado. (2014). Obtenido de assets.mheducation.es: <http://assets.mheducation.es>

La oferta, la demanda y el mercado. (2014). Obtenido de assets.mheducation.es: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448181042.pdf>

Macias, D. R. (Diciembre de 2009). Estudio de Mercado para el Camaron Congelado. Mexico: Prospecta Consulting.

Marcos Coello, J. J. (07 de Enero de 2013). Exportacion de Camaron empacado al vacio a EEUU. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

Marisela, D. E. (2013). *Aplicacion basica de los metodos cientificos*. Obtenido de Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Matriz FODA. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/dafo/#>

Matriz FODA. (s.f.). *Matriz FODA*. Obtenido de Matriz FODA:
<http://www.matrizfoda.com/dafo/#>

Ministerio de Industrias y Productividad . (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad:
<http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>

Ministerio de Salud Publica. (2012). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Obtenido de Ministerio de Salud Publica:
http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/varios/ACUERDO_00004522.pdf

Mochón, F. (2006). La Oferta, La Demanda y El Mercado. En F. Mochón, *Principios de Economía* (págs. 17-30). Madrid: McGraw Hill.

Munoz, M. P. (2011). *VAN y TIR*. Obtenido de Fundamentos básicos de Finanzas:
<http://www.mpuga.com/docencia/Fundamentos%20de%20Finanzas/Van%20y%20Tir%202011.pdf>

National Geographic. (1 de Abril de 2016). *Sustitutos para los productos del mar*. Obtenido de National Geographic:
<http://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2017/06/los-arrecifes-de-coral-podrian-desaparecer-en-30-anos>

OEC. (2015). *atlas.media.mit.edu*. Obtenido de
<http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>

Office of Nutrition, Labeling, and Dietary Supplements. (7 de Enero de 2016). *Guía para la industria: Guía de Etiquetado de Alimentos*. Obtenido de U.S. Food and Drug Administration:
<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm>

Oficina Comercial del Ecuador en Chicago. (2012). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de
<http://www.proecuador.gob.ec/wp->

content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CAMAR%C3%93N_E
EUU.pdf

Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura.
(2017). *Penaeus vannamei*. Obtenido de Departamento de pesca y
acuicultura:
http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Penaeus_vannamei/es

Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y Agricultura.
(2015). *Vision General del sector acuicola nacional de Ecuador*.
Obtenido de Departamento de pesca y acuicultura:
http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es

Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura.
(6 de Junio de 2016). *Precios bajos favorecieron el consumo de
camarón en EEUU*. Obtenido de Organizacion de las Naciones
Unidas para la Alimentacion y la Agricultura: [http://www.fao.org/in-
action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/429158/](http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/429158/)

Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura.
(11 de Abril de 2017). *La producción mundial de camarón se mantiene
estancada o disminuye*. Obtenido de Organizacion de las Naciones
Unidas para la Alimentacion y la Agricultura.: [http://www.fao.org/in-
action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/880763/](http://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/880763/)

Organizacion de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentacion.
(1990). *El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentacion*.

Organizacion Mundial de Comercio. (2014). *Organizacion Mundial de
Comercio*. Obtenido de La organizacion Mundial de Comercio:
https://www.wto.org/spanish/res_s/download_s/inbr_s.pdf

Paz, D. C. (21 de Mayo de 2008). *Conceptos y Técnicas de Recolección de
Datos en la Investigación Jurídico Social*. Obtenido de
[http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20080521_5
6.pdf](http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20080521_56.pdf)

- Planeacion Estrategica. (02 de 06 de 2009). *Matriz EFE-EFI*. Obtenido de Planeacion Estrategica: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980).
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo. Versión actualizada y aumentada*. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Potrafke, N. (25 de Abril de 2017). *Government Ideology and Economic Policy-Making in the United States*. Obtenido de papers.ssrn.com: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=1260240681120060850651200711251030980390530200460740580070681150880841190060890111080371241180220100071210021241161000650960710120580740100000901180811230220991000480440171190861081070651030731240060040221051081>
- Procolombia. (11 de Marzo de 2015). *Perfil Logístico de Estados Unidos*. Obtenido de Procolombia: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/sites/default/files/documentos/Perfil%20Estados%20Unidos.pdf>
- Procolombia. (29 de Agosto de 2016). *Perfil Logístico de Ecuador*. Obtenido de http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_ecuador_1.pdf
- ProEcuador . (2016). *Perfil Sectorial de Acuicultura*. Obtenido de [proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec): <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-ACUACULTURA.pdf>
- ProEcuador. (14 de 11 de 2013). *Requisitos para Exportar Productos Originarios de la Acuicultura y Pesca*. Obtenido de ProEcuador:

<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuacultura-y-pesca/>

ProEcuador. (2014). *Codigo Organico de la Produccion, Comercio e Inversion*. Obtenido de ProEcuador: www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf

ProEcuador. (2015). *Boletin de Comercio Exterior*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>

ProEcuador. (1 de 11 de 2015). *Guia Del Exportador*. Obtenido de ProEcuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>

Professional Academy. (2012). *Marketing Theories - PESTLE Analysis*. Obtenido de Professional Academy's Buzzword Busting Marketing Theories Blog: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Professional Academy. (s.f.). *Marketing Theories - PESTLE Analysis*. Obtenido de Professional Academy's Buzzword Busting Marketing Theories Blog: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>

Richard Levin, D. R. (2004). *Estadistica para Administracion y Economia*. Mexico: Pearson Education.

Rita, A. (31 de Enero de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-oferta-y-la-demanda/>

Roberto Sampieri, C. F. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. McGraw Hill Interamericana.

Roldán, P. N. (17 de Febrero de 2017). *Marca Blanca*. Obtenido de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/marca-blanca.html>

Sabely, M. M. (23 de Julio de 2001). *Qué es un Webmaster?* Obtenido de Desarrollo Web: <https://desarrolloweb.com/articulos/465.php>

sigma.poligran.edu.co. (29 de Mayo de 2017). Obtenido de http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/ABRAHAM_MASLOW.html

Solórzano, C. L. (26 de Septiembre de 2016). Estudio de factibilidad para la introducción de Shrimpsee en el mercado este y oeste (USA). *Estudio de factibilidad para la introducción de Shrimpsee en el mercado este y oeste (USA)*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Statistics Bureau . (Marzo de 2017). *Inflation Rate in the United States of America, 2017*. Obtenido de Statistics Bureau : <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation>

Tamayo., T. y. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.

Transparency International . (2017). *transparency.org/country/ECU*. Obtenido de transparency.org: <https://www.transparency.org/country/ECU>

U.S Bureau of Economic Analysis . (2 de Junio de 2017). *U.S. INTERNATIONAL TRADE IN GOODS AND SERVICES APRIL 2017*. Obtenido de U.S Bureau of Economic Analysis : <https://www.bea.gov/newsreleases/international/trade/tradnewsreleases.htm>

U.S Census Bureau . (26 de Agosto de 2016). *FINC-01. Selected Characteristics of Families by Total Money Income*. Obtenido de U.S Census Bureau : <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/cps-finc/finc-01.html>

U.S Census Bureau. (2015). *Demographic and Housing Estimates* . Obtenido de American Fact Finder:

<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

U.S Census Bureau. (2017). *Total Population Estimates*. Obtenido de Fact Finder:

<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

U.S Department of Commerce . (2015). *Trade 2015*. Obtenido de National Oceanic and Atmospheric Administration .

U.S Department of Commerce. (2015).

U.S Department of Commerce. (2015). *Trade 2015*. Obtenido de National Oceanic and Atmospheric Administration:
https://www.st.nmfs.noaa.gov/Assets/commercial/fus/fus15/documents/07_Trade2015.pdf

U.S. Customs and Border Protection . (8 de Mayo de 2017). *Regulation for importing seafood*. Obtenido de CBP Information Center:
[https://help.cbp.gov/app/answers/detail/a_id/204/~regulations-for-importing-seafood](https://help.cbp.gov/app/answers/detail/a_id/204/~/regulations-for-importing-seafood)

U.S. Department of Commerce. (2015). *Trade 2015*. Obtenido de National Oceanic and Atmospheric Administration:
https://www.st.nmfs.noaa.gov/Assets/commercial/fus/fus15/documents/07_Trade2015.pdf

U.S. Food and Drug Administration . (2 de Junio de 2017). *Entry Process*. Obtenido de U.S. Food and Drug Administration:
<https://www.fda.gov/ForIndustry/ImportProgram/EntryProcess/default.htm>

U.S. Food and Drug Administration. (2016). *Food*. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/default.htm>

United State Census Bureau . (2016). *American Fact Finder*. Obtenido de factfinder.census.gov:

<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

United State Census Bureau. (2010). *Profile of General Population and Housing Characteristics*. Obtenido de factfinder.census.gov: <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>

Valverde, A. (23 de Septiembre de 2011). Alternativas para nuevos negocios CO-PACKING. Guadalajara, Mexico.

Vaquiros, J. D. (23 de Febrero de 2010). *PYMES Futuro*. Obtenido de <http://pymesfuturo.com/pri.htm>

Vaquiros, J. D. (5 de Enero de 2012). *Tasa interna de retorno*. Obtenido de PYMES FUTURO: <https://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Poblacion y muestra*. Obtenido de Metodologia de la Investigacion: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Wright, J. (4 de June de 2015). *The top 25 American Seafood Suppliers*. Obtenido de Seafood Source: <https://www.seafoodsource.com/news/supply-trade/the-top-25-north-american-seafood-suppliers?content%5Bb1a7c925-1ed6-4bc4-ab97-58e281440ce3%5D=26>

Zamarripa, N. (01 de 08 de 2008). *Cadena de Suministro*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/cadena-suministro/>

APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo de la encuesta

1. Which is your city and state of residency?
2. Gender
 - Male
 - Female
3. Age
 - 20-29
 - 30-39
 - 40-49
 - 50-59
 - Over 60
4. What is your average income per hour?
 - \$10-\$19
 - \$20-\$29
 - \$30-\$39
 - \$40-\$49
 - Over \$50
5. Do you like to eat shrimp? (If your answer is NO this survey is concluded)
 - Yes
 - No
6. How often do you eat shrimp?
 - Once a month
 - Twice a month
 - Three times a month
 - Four times a month
 - Five or more

7. On what occasions do you consume shrimp?

(You can choose more than one option, if you choose social event please respond question 7.1 if not pass to question 8)

- Holidays
- Work meetings
- Family reunions
- At home
- Out of home dinner
- Social events

7.1. ¿In which Social Events?

8. Have you heard about the quality of Ecuadorian shrimp?

(If your answer was NO please continue to question 10)

- Yes
- No

8.1. According to what you have heard, what do you think about Ecuadorian shrimp?

- Good
- Regular
- Bad

9. Which of the following factors do you consider most important when you buy shrimp? (If you choose BRAND as an option please put which brand you prefer)

- Quality
- Price
- Flavor
- Presentation
- Brand

9.1. Which brand you prefer?

10. How much did you pay the last time that you bought shrimp?

- \$20-\$25
- \$25-\$30
- \$30-\$35
- \$35-\$40
- Over \$40

11. How much would you be willing to pay for 2 kg of shrimp?

- \$20-\$25
- \$25-\$30
- \$30-\$35
- \$35-\$40
- Over \$40

Apéndice 2. Entrevista con el distribuidor parte 1.

APPLICATION FOR SUPPLIER

Maxfield Seafood
order@maxfieldseafood.com

Emcasan 1 <emcasan.1.contacto@gmail.com>
to contact.maxfie, ... 9:13 AM (23 minutes ago)

Greetings,

I'm Luis Avila international sells manager from EMCASAN I Ctda. An Ecuadorian company dedicated to shrimp industry, our CEO is Guillermo Avila ID/RUC number 0704454263001, we are currently in an expansion process, this means that we are searching for clients in the international market. Initially we want to focus in the United States, basically in the State of California, we know that your company operated as a big seller in this sector and we're interesting in selling you our product, for that reason we are interest to be part of your suppliers. I appreciate the attention and we look forward to start working with you. Application for supplier.

Best regards,

Luis Avila Bowen,
EMCASAN I CLTA,
International Sales Manager.

Click here to Reply or Forward

Apéndice 3. Entrevista con el distribuidor parte 2.

Re: APPLICATION FOR SUPPLIER

Maxfield Seafood
order@maxfieldseafood.com

Maxfield Seafood
to me ... 6:52 AM (46 minutes ago)

Greetings,

Mr. Avila, I'm Daphne member of the sells department, thank you for recognizing our company, your request has been handle to me to give a follow up. We are currently importing products from Ecuador giving our line of work and we have check your background information. Which are the sizes that you offer and volumes? How often could you provide us depending of your production?

Best regards:



Richardell Group, Inc.

DAPHNE RAYMOLS
Sales Executive
Phone: 1+ (824) 964-8230
Fax: 1+ (824) 964-9284
Richardell Group, Inc. OSA Maxfieldseafood
418 South 9th Avenue
City of Industry, CA 91744

Apéndice 4. Entrevista con el distribuidor parte 3.

Re: APPLICATION FOR SUPPLIER

Maxfield Seafood
order@maxfieldseafood.com

Maxfield Seafood
Greetings, Mr. Avila, I'm Daphne member of the sells department, thank you for... Aug 2 (1 day ago)

Emcasan 1 <emcasan.1.contacto@gmail.com>
to Maxfield ... 7:03 AM (20 minutes ago)

Dear Ms. Daphne,

We appreciate very much that your company shows interest in our initial proposal, we can offer you 24000 kilograms monthly by intensive shrimp farming which allows us to have a high standard of quality and volume of production in the following sizes:

90% Head-on, shell-on: 50/60 of the production in which 85% belongs to that sizes and a variation of 7.5% of 40/50 and 60/70 respectively.
10% Headless, shell-on: 36/40 of the production in which 33.33% is distributed equally to that sizes and with 31/35 and 41/50 respectively.

We are expanding our market and we would like to approach potential distributors to the city of San Francisco. It would be very helpful for supply issues to let us know what is your capacity of importation and what is the volume of distribution for that city.

I appreciate the attention and we look forward to start working with you.

Luis Avila Bowen,
EMCASAN I CLTA,
International Sales Manager.

Apéndice 5. Entrevista con el distribuidor parte 4.

Maxfield Seafood 7:04 PM (11 minutes ago) Maxfield Seafood
order@maxfieldseafood.com

Dear Mr. Avila,
Giving what you are offering we could be interest in further negotiation as long as you'll agree with the prices range that we are managing according to international prices in which I attach below:

Shrimp Head-on: Shell-on
Ecuador: white: farm: 50/60: \$8.00 – \$8.70, 40/50: \$8.70 – \$8.10, 60/70: \$7.90 – 8.30
Shrimp Headless: Shell-on
Ecuador: white: farm: 36/40: \$2.70 – 2.95, 31/35: \$3.00 – 3.20, 41/50: \$2.50 –\$2.85

We have annually an importation of 2 204 545 kilograms in which 40% is distribute to San Francisco and currently we have 5 suppliers for it. We are available of 30% share for any potential supplier and according with the sizes and volume that you are offering monthly we can make future negotiations.

I look forward to hearing from you.

 **Maxfield**
Seafood
Richwell Group, Inc.

DAFNE RAYNOLS
Sales Executive
Phone: +1 (626) 964-8220
Fax: +1 (626) 964-9268
Richwell Group, Inc., 288 Maxfieldseafood
438 South 9th Avenue
City of Industry, CA 91746

Apéndice 6. Entrevista con el distribuidor parte 5.

Maxfield Seafood
order@maxfieldseafood.com

Emmanuel T. <emmanuel.t.contacts@gmail.com> 8:11 AM (2 minutes ago) Maxfield
to Maxfield

Dear Daphne,

According to the information provided we can make a negotiation of 1 container per month which means 22545 kilograms of shrimps distributed below:

90% Head-on, shell-on: 50/60 of the production in which 85% belongs to that sizes and a variation of 7.5% of 40/50 and 60/70 respectively
10% Headless, shell-on: 36/40 of the production in which 33.33% is distributed equally to that sizes and with 31/35 and 41/50 respectively

We work with CMA-CCM shipping line company, the freight cost is \$2500 + Local cost the routing is Guayaquil – Long Beach Oakland, CA, via Buenaventura with a TT of 17-18 days if you required transportation of the cargo to your warehouse or offices this shipping line have a handling services the cost of the transportation is \$1000 until City of Industry. The FOB is dependants of sizes explained below:

50/60: \$8.65, 41/50: \$8.80, 60/70: \$8.22
36/40: \$2.87, 31/35: \$3.12, 41/50: \$2.88

Our conditions of payment are 50% in advance in order to cover all local costs.
I'll be waiting for your responds and further negotiations.
Sincerely,
Luis Avila



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Avila Bowen, Luis Alfonso**, con C.C: # **0705022531** y **Romero Quiroz, Diego David**, con C.C: # **0920089018**, autores del trabajo de titulación: “**Modelo de negocios para la exportación de camarones congelados con la utilización de un método de *co-packing* hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos**” previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **28 de agosto del 2017**

Luis Alfonso.

Nombre: **Avila Bowen, Luis Alfonso**
C.C: **0705022531**

Diego Quiroz

Nombre: **Romero Quiroz, Diego David**
C.C: **0920089018**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de negocios para la exportación de camarones congelados con la utilización de un método de <i>co-packing</i> hacia la ciudad de San Francisco, California, Estados Unidos.		
AUTOR(ES)	Avila Bowen, Luis Alfonso y Romero Quiroz, Diego David		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto de 2017	No. DE PÁGINAS:	124
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Marketing, Operaciones, Logística y Transporte.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Factibilidad; Exportación; Camarón; <i>Co-Packing</i> ; Calidad.		
RESUMEN/ABSTRACT: Este proyecto se basó en demostrar la factibilidad de la exportación de camarón congelado ecuatoriano hacia la ciudad de San Francisco, mediante la utilización de un método de <i>co-packing</i> y de crear un modelo de negocios en base a los resultados obtenidos por la investigación, para ser aplicado a una empresa nueva dedicada a la exportación de camarones. Para el análisis de la Industria y del entorno, se aplicaron las teorías de las 5 fuerzas de Porter, el análisis PESTEL, cadena de valor, análisis FODA y matriz Maxi-Mini. Se utilizaron también las estrategias empresariales de Mejores Costos, diferenciación por calidad y estrategia de Marca Blanca, dándole al proyecto una ventaja debido a que el producto a exportar es reconocido a nivel internacional por su calidad. Con respecto al análisis del mercado, se revisaron fuentes de datos secundarias y se realizaron encuestas a los consumidores y una entrevista al distribuidor para determinar la demanda potencial. Luego de haber realizado el análisis financiero, los resultados determinaron que el proyecto es altamente viable, lo cual se puede ver reflejado en los indicadores financieros, siendo la TMAR de 13.67%, mientras que la Tasa Interna de Retorno es de 33.69% y el Valor Actual Neto de \$276,390.33, teniendo en cuenta que el período de recuperación del proyecto es de 5 años.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Pbx: +593-998319165 Avila Bowen, Luis Pbx: +593-988588778 Romero Quiroz, Diego	E-mail: luis_alfonso_34@hotmail.com diego.romero.q.94@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Teléfono: +593-4-2206950 Ext. 1637 E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			