



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO  
FACULTAD DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE UN CONSORCIO  
CAMARONERO PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA  
PROVINCIA DE EL ORO”

Tesis presentada como requisito previo a optar por el Grado Académico  
de Magíster en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Autor:

Alberto Andrés Barriga Ordóñez

Tutor:

Diana Catalina Cardona Mendoza

Samborondón, 31 de julio del 2015

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a mis Padres, quienes me han forjado con amor y fortaleza para poder cumplir cada objetivo trazado en mi vida, formación que me ha permitido terminar este proyecto. A mi hijo, quien es la luz de mi camino y principal motivo para seguir mejorando cada día, a mis hermanos y sobrinos que siempre han estado junto a mí apoyándome en todo reto.

Alberto Barriga Ordóñez

## **Agradecimiento**

Agradezco a todo el personal docente y administrativo de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo por la atención recibida durante el tiempo que ha durado culminar este curso. De manera muy especial a Catalina Cardona quien ha guiado de una forma muy profesional el desarrollo de este trabajo.

Alberto Barriga Ordóñez

## **Certificación del Tutor de la tesis**

## Índice de Contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Certificación del Tutor de la tesis	iv
Introducción	xiv
<b>Capítulo I</b>	
<b>1. Planteamiento de la investigación</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Descripción del problema	2
1.3. Justificación	3
<b>Capítulo II</b>	
<b>2. Plan de Negocios</b>	<b>5</b>
2.1. Resumen Ejecutivo	5
2.2. Naturaleza del Negocio	8
2.2.1. Definición y ubicación	8
2.2.1.1. Definición del producto o servicio	8
2.2.1.2. Nombre de la empresa	9
2.2.1.3. Giro de la empresa	9
2.2.1.4. Modelo de Negocio	9
2.2.1.5. Ubicación y tamaño	12
2.2.2. Formalización del negocio	18

2.2.2.1. Misión	18
2.2.2.2. Visión	18
2.2.2.3. Objetivos	19
2.2.2.4. Ventajas y distingos competitivos	19
2.2.2.5. Base legal y social	21
2.2.2.6. Propiedad Intelectual	22
2.3. Análisis de la Industria	23
2.3.1. Análisis situación y Porter	23
2.3.2. Análisis PESTAL	34
2.3.2.1. Político	34
2.3.2.2. Económico	35
2.3.2.3. Sociocultural	38
2.3.2.4. Tecnológico	38
2.3.2.5. Ambiental	40
2.3.2.6. Legal	41
2.3.3. Análisis FODA	42
2.4. Mercadotecnia / Marketing	43
2.4.1. Objetivos de marketing	43
2.4.2. Investigación de mercados	43
2.4.2.1. Tamaño de mercado	43
2.4.2.2. Demanda potencial	45

2.4.2.3.	Participación de la competencia en el mercado	49
2.4.2.4.	Estudio de mercado	50
2.4.2.5.	Objetivos del estudio de mercado	50
2.4.2.6.	Tipo de estudio	50
2.4.2.7.	Resultados obtenidos	51
2.4.2.8.	Conclusiones del estudio de mercado	58
2.4.3.	Distribución y puntos de venta	59
2.4.4.	Promoción del producto o servicio	61
2.4.5.	Plan de introducción al mercado	62
2.4.6.	Publicidad	63
2.4.7.	Políticas de precio	64
2.4.8.	Riesgos y oportunidades de mercado	66
2.4.9.	Sistema y plan de ventas	67
2.5.	Producción y Operaciones	71
2.5.1.	Especificaciones del producto	71
2.5.2.	Descripción del proceso de producción	74
2.5.3.	Diagrama de flujo del proceso	77
2.5.4.	Características de la tecnología	77
2.5.5.	Equipos e instalaciones	78
2.5.6.	Proveedores	79
2.5.7.	Manejo de inventarios	80

2.5.8.	Diseño y distribución de la planta y oficina	82
2.5.9.	Cadenas de valor y funcionamiento	82
2.5.10.	Análisis de capacidad	84
2.5.11.	Procedimiento de mejora continua	84
2.6.	Organización	85
2.6.1.	Estructura organizacional	85
2.6.2.	Funciones específicas por puesto	85
2.6.3.	Reclutamiento y selección	88
2.6.4.	Contratación	90
2.6.5.	Desarrollo de competencias	90
2.6.6.	Evaluación de desempeño	92
2.6.7.	Relaciones de trabajo	93
2.7.	Finanzas	93
2.7.1.	Inversión requerida	93
2.7.2.	Financiamiento y montos requeridos.	97
2.7.3.	Costos de producción e ingresos por venta	98
2.7.4.	Proyección de Estado de Resultados	101
2.7.5.	Proyección del Balance General	103
2.7.6.	Estimación del Flujo de Caja	106
2.7.7.	Cálculos de VAN, TIR, PAYBACK, B/C, Estimación del costo del capital.	109

2.7.8. Indicadores financieros y puntos de equilibrio	113
2.7.9. Análisis de sensibilidad	118
2.8. Riesgos y Estrategias de Contingencias	119
<b>Capítulo III.</b>	
<b>3. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>122</b>
3.1. Conclusiones	122
3.2. Recomendaciones	123
Bibliografía	125
Anexos	135

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de Negocio CONCASUR	10
<i>Figura 2.</i> Principales 10 países proveedores de camarón en el mundo	23
<i>Figura 3.</i> Principales 10 compradores de camarón en el mundo	24
<i>Figura 4.</i> Destino de exportaciones de camarón del Ecuador, 2014	25
<i>Figura 5.</i> Análisis de la Fuerzas Competitivas	27
<i>Figura 6.</i> Requisitos del comprador de camarón UE	28
<i>Figura 7.</i> Evolución del PIB de Ecuador	35
<i>Figura 8.</i> Evolución del índice de precios en Ecuador	36
<i>Figura 9.</i> Evolución del crecimiento PIB de Francia	37
<i>Figura 10.</i> Evolución de la tasa de desempleo en Francia	37
<i>Figura 11.</i> Tamaño del mercado de productos pesqueros en Francia	44
<i>Figura 12.</i> Índice de Precios de camarón, en dólares	47
<i>Figura 13.</i> Cuota de mercado en la venta de alimentos, 2010	48
<i>Figura 14.</i> Participación de mercado de los países proveedores de camarón en el mercado de Francia durante el 2013, en volumen	49
<i>Figura 15.</i> Participación de las empresas ecuatorianas proveedoras de camarón congelado a Francia durante el 1er. trimestre del 2014	50
<i>Figura 16.</i> Canal de distribución del camarón en Francia	51
<i>Figura 17.</i> Evolución de las importaciones de camarón en Francia	52
<i>Figura 18.</i> Participación por circuito de distribución de camarones “congelado fresco” en el mercado minorista, 2013	54

<i>Figura 19.</i> Índice de volumen por región de camarones “congelados frescos” en Francia, 2013	54
<i>Figura 20.</i> Participación por circuito distribución, camarón congelado “pre-empaquetado” en el mercado minorista, 2013	55
<i>Figura 21.</i> Camarones congelados: Índice de consumo por región en volumen, 2013	55
<i>Figura 22.</i> Evolución del precio de exportación de camarón de Ecuador a Francia	66
<i>Figura 23.</i> Camarón de la especie <i>Penaeus vannamei</i>	71
Figura 24. Diagrama de flujo del proceso	77
<i>Figura 25.</i> Cadena de valor de CONCASUR	83
<i>Figura 26.</i> Organigrama de la empresa	85
<i>Figura 27.</i> Análisis de sensibilidad sobre la TIR, 3 escenarios	118

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Principales proveedores de camarón congelado a Francia	32
<i>Tabla 2.</i> Empresas ecuatorianas que exportaron camarón congelado a Francia entre enero y marzo del 2014	33
<i>Tabla 3.</i> Consumo per cápita de productos acuáticos en Francia	44
<i>Tabla 4.</i> Principales 5 países importadores de camarón en la UE	45
<i>Tabla 5.</i> Principales 5 países consumidores de camarón en la UE	45
<i>Tabla 6.</i> Principales consumidores per cápita de la UE	45
<i>Tabla 7.</i> Principales 5 países consumidores de camarón en la UE	46
<i>Tabla 8.</i> Previsiones económicas de Francia	46
<i>Tabla 9.</i> Consumo en restaurantes y servicios de comidas	53
<i>Tabla 10.</i> Consumo de camarón en el mercado minorista de Francia	53
<i>Tabla 11.</i> Evolución de los suministros de camarón a Francia	56
<i>Tabla 12.</i> Gastos de promoción y publicidad	64
<i>Tabla 13.</i> Estructura de costos de una empresa exportadora de camarón	65
<i>Tabla 14.</i> Principales líneas y agencias navieras para el transporte de camarón congelado desde Guayaquil-Ecuador hacia Le Havre-Francia	68
<i>Tabla 15.</i> Precio de camarón entero desde Ecuador a Francia	69
<i>Tabla 16.</i> Combinación de un contenedor de camarón entero	69
<i>Tabla 17.</i> Costos de venta para camarón entero (US\$/kg)	70

<i>Tabla 18.</i> Valor nutricional del camarón, por cada 100 gramos.	72
<i>Tabla 19.</i> Clasificación de camarón entero por color	72
<i>Tabla 20.</i> Clasificación de camarón entero por tallas	73
<i>Tabla 21.</i> Presupuesto de inversiones y capital de operaciones	94
<i>Tabla 22.</i> Inversiones y fuentes de financiamiento	96
<i>Tabla 23.</i> Tabla de amortización para crédito CFN a 5 años plazo	97
<i>Tabla 24.</i> Tabla de amortización para crédito a corto plazo	98
<i>Tabla 25.</i> Costos variables	98
<i>Tabla 26.</i> Costos fijos	99
<i>Tabla 27.</i> Proyección de ventas, en volumen (kg)	100
<i>Tabla 28.</i> Precio de venta por producto (US\$/kg)	100
<i>Tabla 29.</i> Proyección de escenarios	101
<i>Tabla 30.</i> Proyección Estado de Resultados (3 Escenarios)	101
<i>Tabla 31.</i> Proyección del Balance General (3 Escenarios)	103
<i>Tabla 32.</i> Estimación del Flujo de Caja proyectado (3 Escenarios)	106
<i>Tabla 33.</i> Indicadores financieros	115
<i>Tabla 34.</i> Puntos de equilibrio	116
<i>Tabla 35.</i> TIR, VAN, PAYBACK, C/B	123

## Introducción

En el actual modelo globalizado de la economía, la internacionalización de los negocios se ha venido desarrollando con enfoque hacia estructuras cada vez más integradas, con mayor interacción entre productor y comprador. Los medios productivos y agroalimentarios no son la excepción.

Los cambios socioeconómicos y tendencias de consumo han dado como resultado que los consumidores demanden nuevos diseños, calidades diferentes, productos no tradicionales, así como inclinación por temas de sostenibilidad ambiental y de relevancia ética. Estos aspectos, además de brindar nuevas oportunidades para acceder a estos mercados también demandan un mejoramiento en la gestión de la calidad del producto y el cumplimiento de estándares mínimos, en donde la adecuada participación de todos los involucrados de la cadena generen elementos de competencia.

Como respuesta a este dinamismo, la necesidad de proponer y desarrollar estrategias para el crecimiento de la economía abre la posibilidad, no solamente para desarrollar ventajas competitivas, sino también, permite obtener un criterio de protocolos básicos fundamentales para las pequeñas escalas, una de las estrategias particulares que deben adoptar es la de modificar adaptativamente sus estructuras conforme se vayan integrando con estrategias asociativas.

Las oportunidades que presenta el crecimiento de un mercado, conlleva una mayor y más eficiente organización y coordinación a nivel interno y externo entre los eslabones de una cadena productiva. Es un hecho que las empresas, independientemente de que puedan tener o no la capacidad de emplear efectivamente los recursos para penetrar o expandir un mercado dependerá, principalmente, de la suficiencia para lograr establecer relaciones comerciales dentro de un subsistema específico y de la economía general en conjunto (IICA y CONCOPE, 2011). Esto significa

un clima de regulación y de apoyo aún más dinámico. La confluencia de estos dos ambientes de apoyo y regulación, debe dar como resultado estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento de los sistemas y cadenas productivas. En pocas palabras, se necesita implementar herramientas y mecanismos que generen un verdadero fomento productivo eficiente que tenga la capacidad de aportar a un desarrollo económico más inclusivo, equitativo y sostenible.

Bajo este enfoque socioeconómico, la Constitución del Ecuador y sus instrumentos promueven el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, haciendo hincapié que es necesario generar sistemas justos y solidarios, y determinan que la producción en cualquiera de sus formas debe sujetarse a principios y normas de calidad, sustentabilidad, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

# CAPÍTULO I

## 1. Planteamiento de la investigación

### 1.1. Antecedentes

A nivel mundial, la producción de camarón es una de las principales industrias de alimentos que genera muchas divisas y emplea una importante mano de obra a lo largo de toda la cadena productiva. (Marriott, 2003). La actividad en el Ecuador se inicia a finales de 1960, desde entonces ha venido creciendo notablemente siendo dirigida en su totalidad a satisfacer la demanda de consumo internacional. A lo largo de la historia, la industria ha enfrentado varios desafíos para el desarrollo y crecimiento, desde falta de financiamiento, limitaciones en el terreno, conflictos sociales, desastres naturales, entrada de competidores, enfermedades como la Mancha Blanca que en 1999 devastó la producción nacional.

La industria también ha tenido que hacer frente al aumento de los costos, principalmente laborales, incremento del precio de la soya y harina de pescado que son materias primas para la elaboración del alimento balanceado, rubro que representa entre el 40-60% de los costos de producción (Camposano, 2012). Algunas medidas de apoyo al sector se han venido implementando en los últimos años por parte del gobierno, como devolución del IVA<sup>1</sup> a los exportadores, reducción de la tasa de impuesto a la renta, incentivos fiscales para nuevas inversiones. No obstante, los productores han tenido inconvenientes en el cumplimiento de nuevas políticas para alcanzar una actividad sostenible como: responsabilidad social y ambiental, requisitos sanitarios, obligaciones tributarias (República del Ecuador, 2008).

---

<sup>1</sup> Ecuador. Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 72

La reciente medida por parte del gobierno ecuatoriano de aplicar salvaguardias aduaneras a más de 2.800 partidas arancelarias como medida para aplacar el grave efecto en la balanza de pagos a causa de la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar. El impuesto a las impresoras de la industria gráfica puede afectar el costo del empaque de cartón. Según la Cámara Nacional de Acuicultura (Revista Líderes, 2013) la contribución de este sector al PIB es muy importante y se ve reflejada en que por cada dólar que se recibe por la exportación, en el país se producen US\$ 0,91. Esto incluye mano de obra, laboratorios, materia prima, entre otros. Además, 2 de cada 10 dólares de la balanza no petrolera son generados por esta industria que emplea más de 180 mil plazas directas e indirectas.

## **1.2. Descripción del problema**

Ecuador dispone de 213 mil hectáreas destinadas al cultivo de camarón en 5 provincias de la costa. La propiedad de las unidades productivas se distribuye principalmente en fincas pequeñas (menos de 50 ha) y medianas (entre 51 y 250 ha), que en conjunto representan el 75,9% de las áreas destinadas a esta actividad (Grupo Spurrier, 2012).

En la provincia de El Oro se encuentran un tercio del total nacional de productores, la actividad se desarrolla en 927 predios sobre una superficie de 39.273,28 ha, lo que representa el 18,4% del área nacional de cultivo; a pesar de ello, contribuye con más del 50% del volumen de producción a nivel país, siendo ésta la zona con mayor productividad. El 85% de los camaroneros son pequeños productores con predios entre 1 y 50 ha. Del total de libras producidas en la provincia el 95% se exporta por medio de los intermediarios o procesadores primarios hacia las grandes compañías exportadoras que operan en Guayaquil, lo que conlleva a que los pequeños productores sean absorbidos por el sistema de comercialización de estas empresas que tienen un alto poder de negociación por su posición en la cadena de valor al ser negocios verticalmente integrados. Los pequeños unidades de producción tienen

costos más altos, son víctimas de la imposición de los precios, descuentos por rendimiento del producto, cobro de valores injustos por daños a insumos y materiales, retraso en los pagos, etc. Esto ha provocado que los pequeños productores vayan perdiendo competitividad, ya que ellos no negocian volumen. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP], 2012)

Exportar ha sido el sueño de muchas empresas de todo tipo y tamaño. Hoy en día ese sueño se ha convertido en una necesidad frente a la globalización de los mercados. Muchas empresas para poder competir a nivel internacional han tenido que reestructurar sus procesos y estrategias de producción para competir con calidad.

Los pequeños emprendedores, particularmente en el ámbito rural, tienden a actuar de manera individual a la hora de producir o comercializar. Pero cuando logran articularse con otros actores del sistema, sean productores similares a ellos o transformadores, comerciantes e intermediarios, se habla de procesos de asociatividad.

Al ser pequeñas unidades de producción, están expuestas a todas las limitaciones y problemas de las economías de menor escala; tales como: tener que hacer frente a mayores costos unitarios de producción y administración, menor poder de negociación, falta de acceso a tecnologías, desconocimiento de la información de mercados, dificultad de acceso al financiamiento, informalización empresarial, etc. Por consiguiente, terminan vendiendo la producción a las procesadoras primarias, quienes entregan el producto a las exportadoras.

### **1.3. Justificación**

La globalización económica y los grandes cambios estructurales están obligando a las empresas, sean estas grandes, medianas o pequeñas, a buscar estrategias innovadoras que sirvan como eje fundamental para alcanzar ventajas competitivas. Es decir, nuevas

estrategias corporativas con la finalidad de superar la ineficiencia de las escalas individuales, que se orienten a promover procesos asociativos y colectivos como herramienta para incrementar la competitividad.

Gómez (2011) manifiesta que la asociatividad se considera una eficaz estrategia para hacer frente a la competencia, las pequeñas y medianas empresas que trabajan bajo el concepto de cooperativismo, logran solucionar sus limitaciones y problemas que usualmente confrontan, tales como: falta de mano de obra especializada, acceso a tecnologías, información de mercados, insumos, crédito y estudios de consultoría (Giulani, Pietrobelli, & Rabelloti, 2004).

Delgado, Álvarez y Pedraza (2013) expresan que se ha demostrado la aplicación y uso de los mecanismos de asociatividad como los más eficientes para generar competitividad y poder de negociación de los pequeños productores.

Dentro de este contexto se propone la creación de un Consorcio Camaronero de Pequeños productores como una herramienta de desarrollo empresarial que apunte a mejorar la competitividad de las producciones a pequeña escala mediante la aplicación de mecanismos de asociatividad como estrategia de desarrollo de MIPYMES.

El objetivo de este trabajo es definir los lineamientos para la creación de un Consorcio Camaronero de pequeños productores, y la elaboración de un Plan de Negocios de Exportación de camarón congelado a Francia, proponiendo como eje central de la propuesta una organización que pueda generar valor a través de toda la cadena productiva, que pueda compartir riesgos y disminuir costos, realizar compras conjuntas para obtener mejores precios de los insumos, inversiones conjuntas, mejorar los procesos productivos, generando economía a gran escala y aumentando el poder de negociación, proyectando una imagen empresarial de buena gobernanza corporativa, responsabilidad social, ética y ambiental.

## **CAPÍTULO II.**

### **2. Plan de Negocios**

#### **2.1. Resumen Ejecutivo**

La iniciativa socio-empresarial surge de la importancia que tiene la aplicación de mecanismos de asociatividad para mejorar la competitividad de las pequeñas escalas dentro de los sistemas de producción (Gómez L. , Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso, 2011). En el caso de la cadena del camarón, los pequeños productores han estado expuestos al poder de negociación de los exportadores e intermediarios, que en la mayoría de los casos son proveedores de materias primas e insumos para la producción. Ante este escenario, los pequeños productores se encuentran en desventaja al estar expuestos a las limitaciones y problemas propios de las economías de menor escala.

La idea de este proyecto se fundamenta en conformar el Consorcio Camaronero del Sur (CONCASUR), bajo los principios de la Ley de Economía Popular y Solidaria, que tenga como objeto social la producción, transformación y comercialización de bienes, servicios y productos acuícolas. Para lo cual se estipula en los estatutos la creación de un Consorcio para la exportación, con la finalidad de garantizar la administración del proyecto. La propuesta empresarial busca un enfoque de sistema, donde las estrategias de competitividad apunten a mejorar el funcionamiento y la eficiencia de los procesos productivos. De esta manera se puede competir mejor y captar un valor adicional para el producto.

Estos distingos competitivos se los adquiere por medio de las certificaciones de estándares de calidad como GlobalGAP, ASC, BRC, ISO22000, etc.

El modelo de negocio se enmarca en la exportación de camarón proveniente de los cultivos de los socios del emprendimiento, el producto se ofrecerá en varias tallas y presentaciones, tal como lo demanden sus clientes; puede ser congelado en bloque o individual IQF, con valor agregado, etc.

De acuerdo con ProEcuador (2013), Francia es el segundo mayor comprador de camarón de la Unión Europea. Con un tamaño de mercado de US\$ 820 millones al año y un volumen de importación de 85 mil toneladas en el 2014. Entre el 70-80% de los camarones importados se venden a los consumidores como “fresco refrigerado”. El estudio también menciona que Francia es un mercado para camarones enteros, con una participación baja para productos con valor agregado. Los comercios minoristas representan el 80% de las ventas, los servicios de comida el otro 20%. Ecuador es el principal proveedor de este mercado, tiene una cuota de participación de 34%, seguido por la India 15%, Bélgica y Madagascar 7%, Vietnam y Venezuela 5%.

El camarón ecuatoriano es reconocido como un producto fiable, libre de enfermedades y residuos. Además, seguirá ingresando bajo el Sistema de Preferencias Arancelarias SGP+ hasta que entre en vigencia el Acuerdo Comercial con la UE (Camposano, 2014).

La organización empresarial se desenvolverá en un entorno competitivo muy alto, donde es necesario establecer alianzas estratégicas con visión de largo plazo con los *stakeholders*. El plan de introducción al mercado implica la participación en Ferias Comerciales, la aplicación de Marketing directo, publicidad en línea y en medios impresos sobre industria de alimentos.

El proyecto asciende a un monto total de US\$ 3.977.900,89 que servirá para financiar la construcción y puesta en marcha de un planta procesadora y empacadora de camarón con capacidad para procesar 50 toneladas/día. La inversión de activos fijos comprende: terreno, maquinaria y equipos de planta, infraestructura civil y tecnológica, vehículos, mobiliario, equipos de oficina, gastos de constitución, asesoramiento técnico, registro de patentes. Las necesidades de capital de trabajo son para adquisición de materia prima, materiales e insumos, mano de obra, gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros. Los recursos serán obtenidos mediante aportación de los socios 33%, un préstamo a 5 años plazo por el 60% del monto para inversión de activos y otro préstamo a 1 año plazo por el 7% restante para completar el capital de operaciones.

Las proyecciones son basadas en 3 escenarios (optimista, conservador y pesimista), tomando como punto de referencia el crecimiento del PIB del Ecuador y la fluctuación del precio internacional. El objetivo empresarial es alcanzar un volumen de ventas de 12 contenedores de 24.000 kg mensuales, lo que significa una proyección de 3.500 toneladas anuales, a partir del segundo año se estima un crecimiento del 4% en el número de unidades producidas.

El camarón es la especie con mayor valor de comercialización en el mercado mundial de los productos pesqueros, la industria camaronera ecuatoriana contribuye con el 9% del volumen de las exportaciones mundiales con 300.000 toneladas en el 2014. Para la economía ecuatoriana significa el 20% de las exportaciones no petroleras, una industria que genera más de 180 mil plazas de trabajo.

De acuerdo al estudio de mercado, Francia es por tradición un gran consumidor de camarón tropical, debido a la volatilidad del precio y las relaciones comerciales tradicionales han perdido poder de negociación, ya que el consumo es muy sensible al precio. Para estimular mayor demanda se deben establecer relaciones comerciales de largo plazo donde se pacten precios justos haciendo que el consumo mantenga un crecimiento.

## **2.2. Naturaleza del Negocio**

### **2.2.1. Definición y ubicación**

#### **2.2.1.1. Definición del producto o servicio**

El proyecto empresarial tiene como objetivo la exportación de camarón congelado de la especie *Penaeus vannamei*. El producto será cultivado en granjas propias ubicadas en la provincia de El Oro, las cuales son operadas bajo los más altos estándares de calidad. Estos serán procesados manteniendo siempre la textura y frescura, y finalmente se empacará en varias presentaciones de acuerdo a las preferencias de los clientes, puede ser fresco, congelado en bloque o IQF individual, entero y colas, si desea con valor agregado como pelado, pelado y desvenado, en varios tamaños.

Los productos que ofrece CONCASUR son de calidad diferenciada, ya que son elaborados bajo protocolos que aseguran la sostenibilidad socioeconómica y el cuidado ambiental. Los cultivos emplean un sistema de producción que permite a los camarones crecer en un ambiente más natural, sin el uso de antibióticos, pesticidas y bactericidas. Una oportunidad para la empresa de crear un producto con valor agregado es contar con certificaciones como GlobalGAP y ASC, de esta manera se garantiza el uso materias primas certificadas, trazabilidad del producto, la aplicación de buenas prácticas agrícolas y responsabilidad social. Es muy importante, ya que el consumidor se preocupa cada vez más de la procedencia de los alimentos que consume y la forma en que son preparados.

Complementariamente se gestionará la participación en Misiones Comerciales y Ruedas de Negocios, de esta manera promover la visita al Ecuador de los compradores a conocer las granjas y las instalaciones de procesamiento, creando confianza con los socios comerciales.

#### **2.2.1.2. Nombre de la empresa**

El CONSORCIO CAMARONERO DEL SUR – CONCASUR, se conforma con las cooperativas de Producción Agropecuaria del Sur - COOPAS- y Producción Acuícola Agropecuaria Ecológica Integral y Sostenible Para El Buen Vivir -COODAESVIR-

#### **2.2.1.3. Giro de la empresa**

Las actividades de la empresa serán crianza, producción, procesamiento, empaque y comercialización de camarón blanco *Litopenaeus vannamei*, la organización tiene por objeto integrar un negocio sostenible que genere valor a través de toda la cadena de producción, cumpliendo con los más altos requerimientos de inocuidad alimentaria y regulaciones sanitarias internacionales que garanticen la calidad del producto y seguridad al consumidor.

#### **2.2.1.4. Modelo de Negocio**

CONCASUR ofrece un producto de nutricional de calidad, reconocido a nivel mundial por el sabor, textura y color, elaborado bajo normas internacionales de calidad, cultivado en granjas propias, procesado y empacado en cumplimiento a los requisitos más exigentes en regulaciones sanitarias de los mercados mundiales más exigentes.

Los procesos y protocolos de trabajo aseguran la trazabilidad completa del producto, un producto de calidad que ha sido elaborado con un gran sentido de responsabilidad, se enfoca en el desarrollo socioeconómico e integral de las familias de los pequeños productores y de las comunidades que se encuentran en las zonas de influencia del negocio. CONCASUR tiene como objetivo satisfacer las necesidades de un mercado de alto segmento, los clientes tendrán la garantía de consumir un alimento de calidad avalando un consumo seguro. Todos los procesos de producción cumplen las normas de la Agencia de Salud y Protección del Consumidor de la Comunidad Europea.

Alianzas estratégicas	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones comerciales	Segmento de clientes
Productores	Producción	Calidad	Marketing directo	Importadores
Proveedores de materias primas	Tecnología de procesamiento	Sostenibilidad	Customer Relationship Management	Distribuidores mayoristas
Comunidades costeras	Mercadotecnia	Transparencia		Cadenas de supermercados
Proveedores de servicios	Órdenes en línea	Responsabilidad social	<b>Canales</b>	Instituciones públicas y ONG's.
	<b>Recursos clave</b>	Trazabilidad		Servicios de Catering
	Certificación			Cadenas de Hoteles y Restaurantes
	Logística		Ferias comerciales	
			Revistas especializadas	
			Ruedas de Negocio	
			Misiones comerciales	
			Sitio Web	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
Economía a escala, producción en base a la curva mundial de demanda.		Venta de camarón congelado y productos de valor agregado.		

**Figura 1. Modelo de Negocio CONCASUR**

Fuente: Adaptado de Canvas Business Model (Osterwalder, 2015)

La estrategia de promoción será posicionar el producto con marca propia a través de la campaña EL MEJOR CAMARÓN DEL MUNDO, resaltando el beneficio social y económico de quienes intervienen a lo largo de la cadena productiva. Destacando el valor de un producto hecho con amor, responsabilidad y transparencia. Para esto se requiere incluir dentro de la estrategia de marketing todas las actividades de protección al medio ambiente y de apoyo a las comunidades locales. Se debe cumplir con los requisitos internacionales de los compradores de camarón, ya que los compradores de países desarrollados como la Comunidad Europea son segmentos de mercado de alto nivel, quienes requieren estándares de calidad y seguridad alimentaria más estrictos.

La relación de negocios con los compradores debe ser armoniosa y estrecha, de esta manera poder comprender los requerimientos específicos de los clientes y ofertar productos hechos a la medida con la finalidad de diferenciar un producto con valor agregado. De otra manera, se exportarán productos de materia prima de bajo nivel. Para esto, es necesario tener la capacidad de influir en las características del producto durante todo el proceso de producción, así satisfacer las necesidades específicas como tamaño, insumos, procesamiento, empaquetado, etiquetado, etc.

CONCASUR es una organización que se preocupa del bienestar de los trabajadores y familias de los socios. Todo el personal recibirá capacitación permanente, la empresa deberá contar con un Plan de Bioseguridad y programas de impacto social en beneficio de las familias de los socios del consorcio, así como de las comunidades locales.

La organización promoverá mantener el equilibrio con el entorno natural. Con la implementación de Buenas Prácticas Acuícolas, se podrá garantizar una producción limpia. Además, CONCASUR reconoce que las organizaciones son tan eficientes y eficaces como lo son los procesos. En este sentido, la compañía plantea dentro de la estrategia la mejora continua de estos procesos y evitar algunos errores habituales como: baja perspectiva al cliente, procesos con rendimientos bajos, inconvenientes interdepartamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones y reproceso.

Aplicando una estricta política de control de calidad y principios de respeto, transparencia y preservación del entorno natural, CONCASUR ofrece un producto con altos estándares que garantizan un camarón de primera calidad, elaborado con procesos que aseguran la sostenibilidad a largo plazo con el objetivo de posicionarse como una de las empresas líderes de la industria camaronera ecuatoriana, promoviendo prácticas responsables que apuntan a minimizar la huella social y medioambiental de la acuicultura comercial.

### **2.2.1.5. Ubicación y tamaño**

#### **Ubicación de la empresa**

El proyecto se desarrollará en la parte suroriental del territorio ecuatoriano. Las granjas de producción camaronera se encuentran ubicadas en el sitio La Cuca, provincia de El Oro. Una de las mejores zonas productivas del país (Ver Anexo 1)

Provincia: El Oro

Cantón: Arenillas

Parroquia: Arenillas

Dirección: Vía Arenillas – La Cuca – Puerto Pitahaya (2 km del puerto).

Latitud: 3°26'34.07"S

Longitud: 80° 4'35.88"O

La planta procesadora se encuentra ubicada al noroeste de la ciudad de Guayaquil en una zona que se clasifica como urbana, industrial, de media categoría; a 30 minutos del destino de embarque en el Puerto Marítimo de Guayaquil (Ver Anexo 2).

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Tarqui

Dirección: Lotización INMACONSA; Km. 9 Vía a Daule; Manzana 9 (antes 2) – Solar #16 (antes 7 y 8 fusionados); Honorato Vásquez (Casuarinas Calle 22NO y Avenida 42 NO).

Latitud: 2° 7'1.20"S

Longitud: 79°56'12.03"O

Los establecimientos que se dedican al procesamiento y exportación de camarón deben cumplir con las reglamentaciones que exige el ejercicio de la actividad, así como también los requerimientos para garantizar la seguridad alimentaria de los productos que tienen como destino de exportación el mercado de la Unión Europea. Para el efecto, se requieren permisos, autorizaciones, licencias, certificaciones, acreditaciones, entre otros documentos habilitantes.

Permiso municipal.- De acuerdo al Art. 547 del COOTAD (2012), la I. Municipalidad de Guayaquil es el ente encargado de emitir los correspondientes permisos para el funcionamiento del negocio, otorgar las respectivas patentes, tasas, permiso del cuerpo de bomberos obligatorios para realizar las actividades comerciales.

Estudio de Impacto Ambiental.- La I. Municipalidad de Guayaquil tiene las atribuciones constitucionales y legales para normar, mediante ordenanza, los procedimientos necesarios para precautelar la preservación del medio ambiente, así como para establecer responsabilidades de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras que por acciones u omisiones incurran en violaciones de las normas ambientales dentro del cantón Guayaquil. De conformidad con lo establecido en la Ley de Gestión Ambiental (2004), artículo 19, las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, deben ser calificados previamente a su ejecución por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental. La empresa deberá contar con Licencia Ambiental otorgada por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, una vez realizado el estudio de impacto ambiental, este estudio mide la afectación y factibilidad de la planta procesadora.

Permiso de medio ambiente.- Las empresas deben obtener un permiso otorgado por Ministerio del Medio Ambiente que certifique que la empresa mide la afectación de la empresa en el ambiente, así como el

certificado de intersección y categorización ambiental, en aplicación con el Acuerdo Ministerial No. 068, Edición Especial # 33 del 31 de julio del 2013 y Acuerdo Ministerial No. 006 del 18 de febrero del 2014 (Muy Ilustre Muniapalidad de Guayaquil [M.I.M.G.], 2015).

Permiso otorgado por el CONSEP.- El Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (2015), emite la Calificación y Licencia correspondiente para que la empacadora pueda legalmente exportar y utilizar químicos para la conservación en procesos industriales.

Autorización del MAGAP como empresa acuícola (Acuerdo Ministerial). Para el defecto, según el Artículo 40 de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero (República del Ecuador, 2002) deberá clasificarse como empresa exportadora acuícola, tipo A, como procesador, para la documentación requerida (Ver Anexo 3).

Acta de producción efectiva otorgado por la Subsecretaría de Acuicultura.- La empresa deberá obtener previa revisión de la planta procesadora la "Acta de Producción Efectiva", documento otorgado por la Subsecretaría de Acuicultura que evalúa el tratamiento y empaque de productos provenientes de piscinas de camarón o camaroneras, desde la cosecha hasta la fase de embarque. Para esto la Subsecretaría evalúa el origen de producto, los equipos y personal para el proceso de producción (PROECUADOR, 2015).

Obtener certificación en el INP.- La empacadora de camarón deberá aprobar la verificación técnica, luego de haber presentado el formulario 11.1 (Ver Anexo 4), Acuerdo Ministerial, Acta de Producción Efectiva y toda la documentación requerida por el Instituto Nacional de Pesca para la inspección y revisión (PROECUADOR, 2015).

Certificado de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP).- Acuerdo Ministerial No. 241 del MAGAP (2010) , las empresas acuícolas y pesqueras deben cumplir con requisitos sanitarios mínimos

para asegurar productos inocuos al consumidor y que la industria esté en capacidad de exportar hacia cualquier mercado internacional. El certificado HACCP es otorgado por el INP.

El sistema HACCP es un método reconocido y aceptado internacionalmente que ayuda a las organizaciones a identificar, evaluar y controlar sistemáticamente todos los peligros que pueden afectar a la seguridad e higiene de los alimentos (FAO, 2005). Además, establece e implanta mecanismos para control, que no se sobrepasen los límites críticos asociados a cada uno de los puntos de control establecidos a lo largo de todo el proceso de producción de los alimentos. Para obtener la certificación HACCP la empresa deberá implementar siete de los principios básicos:

1. Identificar Peligros
2. Identificar los Puntos de Control Crítico
3. Establecer los límites críticos
4. Establecer un sistema de vigilancia para los PCC
5. Establecer las acciones correctoras
6. Establecer un sistema de verificación
7. Crear un sistema de documentación

Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).- Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

En Ecuador este certificado es emitido por el Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, adscrita al Ministerio de Salud Pública. Según el Acuerdo Interministerial No. 326 se dispone que para obtener el certificado BPM se presente el certificado HACCP emitido por el INP (MAGAP; MSP, 2014):

- Reglamentación aduanera en el país de origen.- Se debe registrar como exportador en el SENA; para ello, una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

1. Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

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

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

2. Registrarse en el portal de:

ECUAPASS:(<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

- Documentación a presentar ante el Servicio Nacional de Aduanas.- Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Certificado de Origen
- Registro como exportador a través del portal de ECUAPASS
- Documento de Transporte.

- Certificado de origen.- Es el documento que certifica la calidad de los productos que se comercializan tanto local como internacionalmente

este documento es emitido por el Instituto Nacional de Pesca a través de la Subsecretaría de Acuicultura, donde se garantiza la procedencia del producto.

- Certificados ictiosanitarios.- Este certificado es otorgado por el Instituto Nacional de Pesca entidad reconocida por la UE para otorgar los certificados que garantizan el cumplimiento de la normativa sanitaria exigida, que el producto se fabrica o procesa de manera higiénica. Ecuador tiene la autorización concedida por la Comisión Europea para exportar productos del sector pesquero y acuícola, para no tener problemas en la aduana los productos deben llevar escrito con tinta indeleble el nombre del país de origen y le número de registro del establecimiento (Instituto Nacional de Pesca, 2006).

### **Tamaño del negocio**

Es importante definir el tamaño que tendrá el proyecto para fijar las inversiones y costos necesarios, y estimar la rentabilidad que podría generar la implementación. CONCASUR cuenta con granjas de cultivo que suman un total de 1.542 hectáreas, con el propósito de integrar verticalmente el negocio se proyecta adquirir una planta de procesadora y empacadora que se encuentra sobre un predio de 3.521,79 m<sup>2</sup>.

El tamaño del negocio está dado en función de varias condicionantes. En primer lugar, por el mercado, el camarón es la especie más importante en el comercio mundial de alimentos del mar. Francia es el cuarto mayor importador de camarón congelado en el mundo por un valor de 800 millones de dólares (Trademap, 2014), además es el tercer destino de las exportaciones de camarón ecuatoriano con un volumen total de 30 mil toneladas en el 2013 (BCE, 2015).

Se debe dimensionar el tamaño del mercado que se puede atender en base a la capacidad de abastecimiento de materia prima, la cual está

dada por la productividad de las granjas de cultivo, la superficie cultivable alcanza 1.321 hectáreas, donde se emplea un sistema de cultivo extensivo con un producción promedio de 1.000 kg/ha, obteniendo 2,5 ciclos/año (Global Consult, 2010), lo que permitirá obtener unas 3.330 toneladas de camarón para el primer año.

La tecnología y los equipos de la planta procesadora son otro factor importante, tienen capacidad instalada para procesar 50.000 kg/día. La planta trabajará 5 días por aguaje (2 al mes), con esta capacidad instalada la empresa puede concretar el despacho de 12 contenedores mensuales de 24.000 kg (Araujo, 2014).

Otro factor determinante es el financiamiento y la organización. Aunque exista demanda insatisfecha debido a la reducción del 25% de la oferta mundial, el tamaño del negocio también estará en función de la capacidad de endeudamiento y los planes de crecimiento de la organización. En la parte financiera se darán a conocer los índices operacionales, de rentabilidad, apalancamiento y liquidez.

## **2.2.2. Formalización del negocio**

### **2.2.2.1. Misión**

CONCASUR es una organización que se dedica a criar, producir, procesar y comercializar camarón de una manera sustentable, eficiente y transparente, con el compromiso de garantizar alimentos de calidad para la nutrición mundial, con responsabilidad social y ambiental.

### **2.2.2.2. Visión**

Ser una de las empresas líderes en la industria camaronera ecuatoriana, ofreciendo productos de calidad y seguros para el consumo humano, basados en principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad, orientada al buen vivir en armonía con la naturaleza.

### **2.2.2.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Posicionarse como una de las empresas líderes en la industria camaronera ecuatoriana, mejorando constantemente la competitividad de sus productos, promoviendo la Economía Solidaria.

#### **Objetivos específicos**

- Desarrollar mercados de exportación a través de un mercado interior común.
- Estandarizar la aplicación de normas que permitan garantizar trazabilidad, seguridad alimentaria, responsabilidad social y ambiental.
- Diseñar una estrategia de comercialización conjunta para el desarrollo de una producción sostenible.

### **2.2.2.4. Ventajas y distingos competitivos**

La seguridad alimentaria, la sustentabilidad y transparencia en la cadena de suministro son requisitos cada vez más importantes en el mercado europeo de camarón (CBI, 2014). Con el fin de asegurar el producto de suministro de camarones seguros y viables, los compradores europeos están acortando la longitud de la cadena de suministro y la inversión en relaciones a largo plazo.

CONCASUR ofrecerá un producto reconocido como “EL MEJOR CAMARÓN DEL MUNDO”, no solamente por la calidad, sabor y textura, sino porque detrás existen otros aspectos relacionados con la responsabilidad social y ambiental, lo que le da un valor agregado y garantiza a los clientes el consumo de un camarón producido por una organización que promueve una industria sostenible y sustentable con

transparencia y solidaridad, fomentando un sistema económico más justo, en la búsqueda permanente de la satisfacción en común de las necesidades de los integrantes, con alto compromiso con la comunidad, desarrollo territorial y cuidado de la naturaleza.

La organización crea valor y confiabilidad para los compradores a través de certificaciones como GlobalGAP, ASC<sup>2</sup>, las cuales garantizan una producción sostenible de alimentos, cubre toda la cadena productiva, desde la semilla, proveedores de alimentos balanceados, proceso de producción, cosecha y procesamiento; implementando Buenas Prácticas Acuícolas, asegurando la inocuidad alimentaria, un impacto ambiental mínimo y el cumplimiento con el bienestar animal, la salud de los trabajadores y los requisitos de seguridad. Con esto, los consumidores pueden tener información completa de la trazabilidad del producto, desde laboratorio hasta empaque. La planta procesadora debe tener aprobación de sistema de control de calidad HACCP que cumple con los requerimientos de la Unión Europea.

El suministro de materia prima es un aspecto muy importante, el contar con granjas propias hace factible estandarizar la producción de los cultivos de acuerdo con la planificación de ventas, lo que permite obtener ventaja competitiva al reducir el costo unitario de producción.

Otro de los puntos claves de este negocio es afianzar las relaciones a largo plazo con los compradores, no solamente cumplir con los requisitos de calidad sino planear visitas a los puntos de distribución, invitar a que conozcan las instalaciones. CONCASUR ofrecerá un servicio post-venta, en la cual se podrá tener comunicación directa para el intercambio de experiencias con los consumidores finales, a través de un sitio web donde se pueda comentar sobre las preferencias de consumo; ej.: tallas preferidas, sabores específicos, ideas de recetas, etc.

---

<sup>2</sup> Aquaculture Stewardship Council

### **2.2.2.5. Base legal y social**

**Marco Legal.-** La conformación de Consorcios de Exportación está amparada en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su Art. 276 2) y Art. 319, que textualmente manifiesta: “Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible. Reconociendo asociatividad en todas sus formas sobre todo empresarial”. Así mismo, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, contempla en el Título II, Art. 22 “Reconocimiento Consorcios, y formas asociativas empresariales”.

De igual manera, el Objetivo 11 (Estrategias 6.2 y 6.3) del Plan Nacional del Buen Vivir (2009) expresa: “Contribuir a redes empresariales y asociativas, a través del fomento e impulso de las exportaciones”. Dentro del marco de la Política Industrial, la Política 3. Estrategia 3.D declara: “Articular y fomentar la asociatividad y el intercambio comercial a nivel micro-regional, para mejorar la inserción en el mercado internacional” y “Buscar mercados para las PYMES”.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2014) reconoce dentro de sus formas de organización a todas las personas naturales o jurídicas donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Para poder exportar productos de la pesca o acuicultura, debe cumplirse lo señalado en los Artículos 40, 52-59 de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, Codificada y Reglamento; es decir, obtener la clasificación correspondiente (República del Ecuador, 2002).

**Marco Societario.-** El Consorcio Camaronero del Sur – CONCASUR, se constituirá, como persona jurídica de derecho privado de las regulaciones del Código Civil y Leyes Especiales, tendrá duración indefinida y número de socios limitado, se regirá por sus Estatutos y Reglamento Interno aprobados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2014).

**Marco Tributario.-** El Consorcio Camaronero del Sur estará sujeto a la Ley de Régimen Tributario que aplica a todas las formas de organización reconocidas bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria. Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos la renta, las exportaciones de bienes y servicios tienen un gravamen del 0%. Los actos solidarios que efectúen entre los miembros de la organización como parte del ejercicio de las actividades propias del objeto social, no constituyen hechos generadores de tributos; a diferencia, los actos y demás operaciones que efectúen con terceros, están sujetos al régimen tributario común (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2012).

De la misma manera, las utilidades que pudieran provenir de operaciones con terceros y que no sean reinvertidos en la organización, gravarán Impuesto a la Renta, tanto para el caso de la organización, cuanto para los integrantes cuando éstos los perciban.

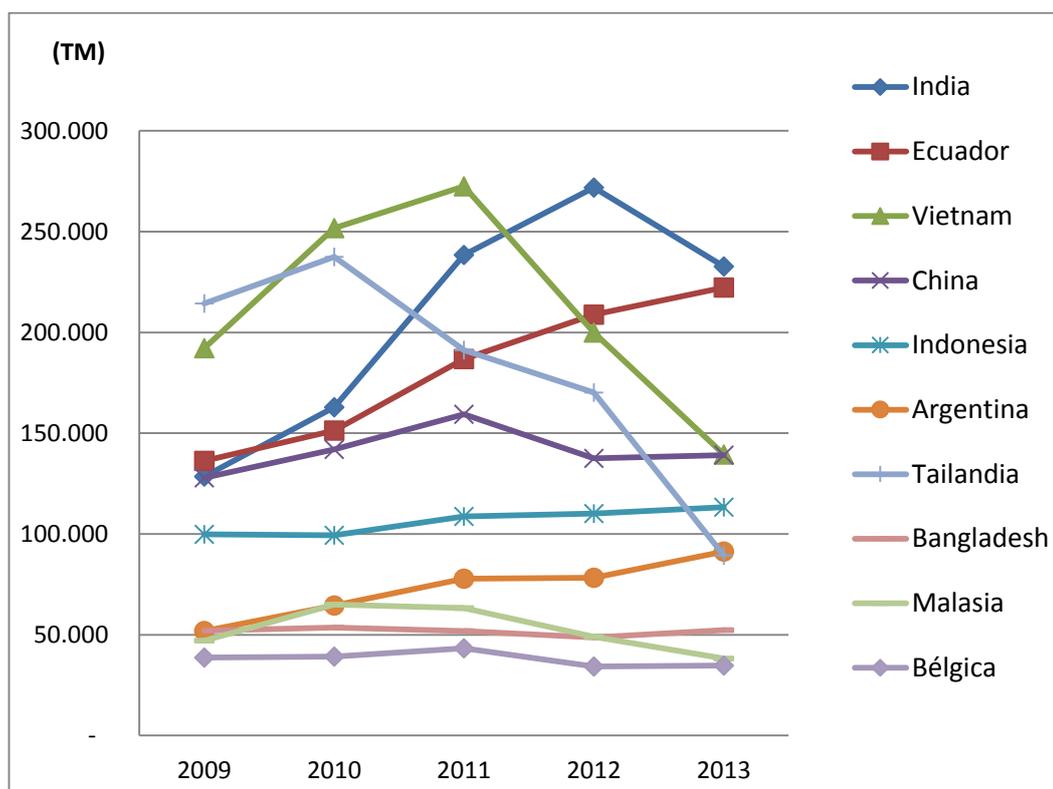
#### **2.2.2.6. Propiedad Intelectual**

Todas las marcas, símbolos, nombres, imágenes, dibujos, sonidos, modelos industriales, tecnologías relacionadas con CONCASUR y sus productos serán de exclusiva propiedad de la empresa y estarán registrados ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual conforma a la Ley de Propiedad Intelectual.

## 2.3. Análisis de la Industria

### 2.3.1. Análisis Situación y Porter

Los volúmenes de producción mundial de camarón cultivado descendieron en 2012 y, en particular, en 2013, principalmente debido a problemas relacionados con la enfermedad del camarón de cultivo de reciente aparición (Lightner, Redman, Pantoja, Noble, & Tran, 2012). El agente patógeno, cepa del *Vibrio parahaemolyticus* (Tran, y otros, 2013), ha causado pérdidas en Asia y América Latina. Esta reducción de la oferta disparó los precios del camarón en todo el mundo y afectó al consumo en los mercados desarrollados tradicionales como la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Plantas procesadoras y exportadoras de Asia oriental y suroriental compensan el déficit de materias primas con importaciones, especialmente de Ecuador y la India.

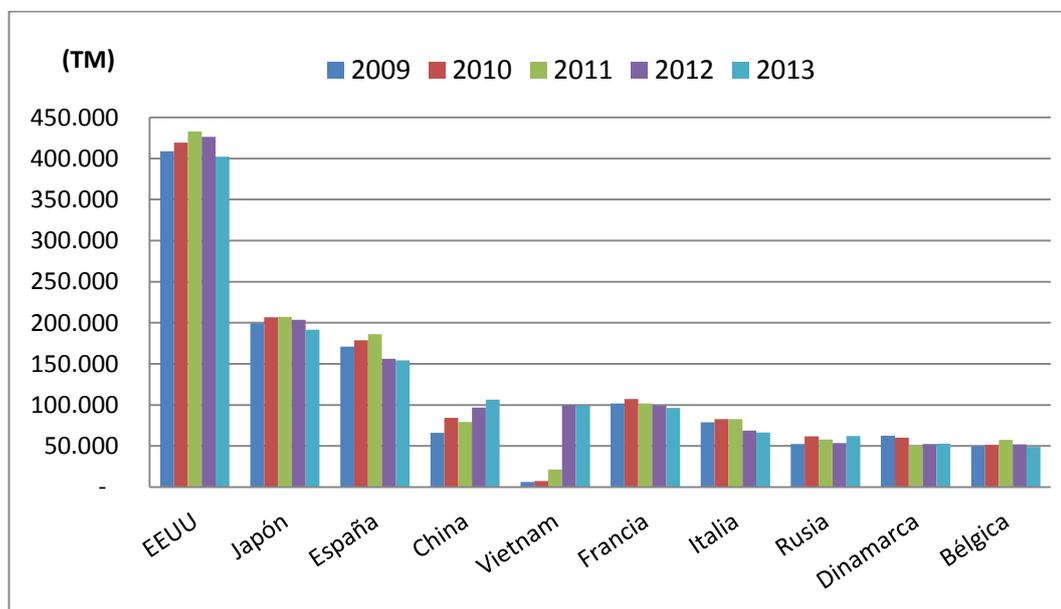


**Figura 2. Principales 10 países proveedores de camarón en el mundo**

Fuente: Trademap (2014)

Las importaciones de China para satisfacer consumo interno también aumentaron en los últimos años. Tras estos acontecimientos, el crecimiento anual de las importaciones en los principales mercados fue negativo en el 2013. Los pronósticos para el 2014 apuntaban a un mejor abastecimiento del mercado. Sin embargo, el mercado principal, los EE.UU. está manteniendo más inventario de lo adecuado en medio de la baja demanda de los consumidores, llevando los precios nuevamente hacia abajo para estimular el consumo (FAO, 2014).

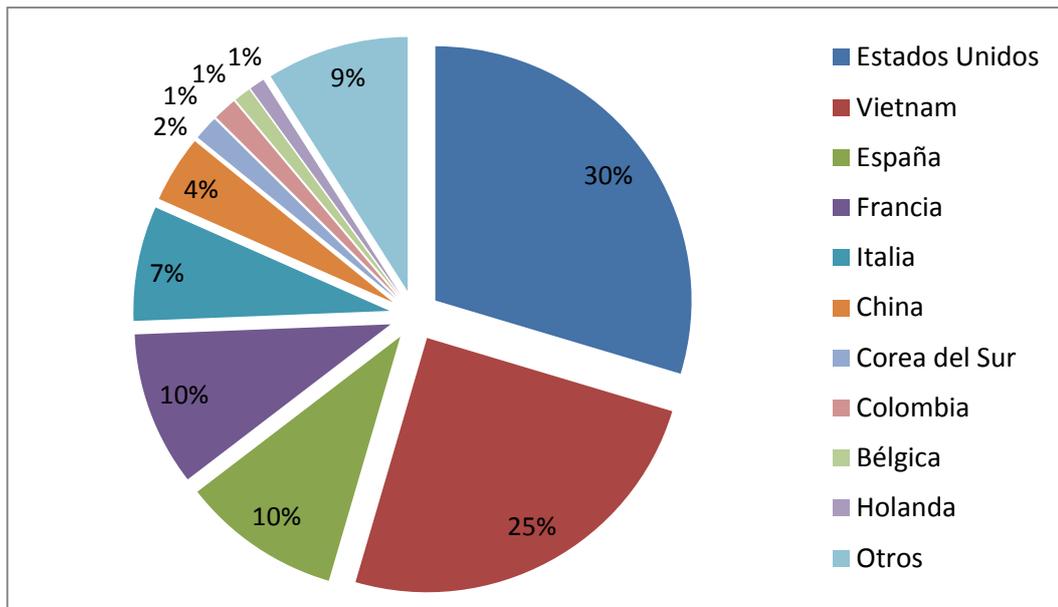
En el mercado europeo, a pesar de la disminución de los precios, los compradores aún están cautelosos de firmar nuevos contratos. El movimiento aún es lento, después de haber pasado una larga crisis la demanda de los consumidores, en particular en el comercio al por menor. Las ventas minoristas se vieron afectadas por los altos precios del camarón y los mayoristas registraron grandes pérdidas. Según FAO (2014) las importaciones de camarón en la UE en 2013 se redujeron en un 3,8%; la oferta de los proveedores disminuyó un 4% en comparación con 2012.



**Figura 3. Principales 10 compradores de camarón en el mundo.**

Fuente: Trademap (2014)

Actualmente Ecuador es el segundo proveedor mundial de camarón. En el 2014, la industria dejó USD 2.600 millones, con un volumen de 300 mil toneladas de productos exportados a más de 50 países, entre los mayores compradores están EEUU 30%, Vietnam 25%, Francia 10%, España 10%, Italia 7% y China 4% (BCE, 2014) .



**Figura 4. Destino de exportaciones de camarón del Ecuador, 2014**

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

Ecuador ha podido consolidar nichos de mercado que eran abastecidos por países afectados por el EMS (Síndrome de la Mortalidad Temprana por sus siglas en inglés), la tasa de crecimiento anual de las exportaciones de camarón (2009-2013) es del 12%, según el informe del Viceministerio de Acuicultura y Pesca del Ecuador (2014). Asia no está proyectando una recuperación a corto plazo, las exportaciones han disminuido inclusive teniendo que importar materia prima para cubrir la demanda interna y compromisos de exportación (Camposano, 2014).

Es una buena oportunidad para posicionar a la industria ecuatoriana nuevamente en los mercados internacionales, especialmente en afianzar las relaciones con Europa, con quien el Ecuador ha firmado un reciente acuerdo comercial que entrará en vigencia en el segundo semestre del

2016, con esto el camarón ecuatoriano pagará cero arancel de ingreso. Hasta entonces, según Enríquez (2014) la UE extenderá el Sistema de Preferencias Arancelarias SGP Plus, que expiraba en diciembre del 2014, actualmente el camarón ecuatoriano paga el 3,6% de arancel.

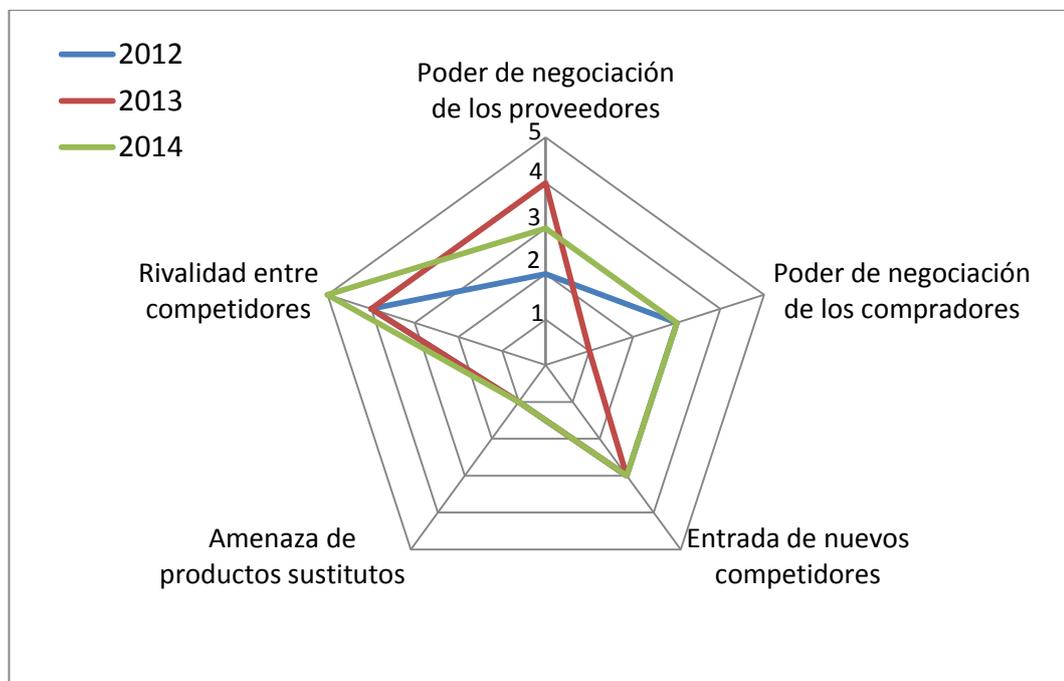
El Consorcio Camaronero del Sur se conforma con el objetivo de producir y exportar camarón de la especie *Litopenaeus vannamei* hacia el mercado de la UE, principalmente a Francia. Para el efecto se crea la Cooperativa de Pequeños y Medianos productores de camarón del Sur. Con la finalidad de establecer un mejor desempeño administrativo se autoriza tal como indica los estatutos, la creación de un Consorcio de Administración el cuál se encargará de la operación de la producción y comercialización en alianzas estratégicas con procesadores y distribuidores para ofrecer un producto con valor agregado.

CONCASUR considera implementar una estrategia de comercialización hacia adentro, donde todos los productores puedan estandarizar operaciones que permitan generar producción a gran escala, y otra hacia afuera en función de las necesidades de los clientes, creando un canal de comunicación permanente con el consumidor final, garantizando el consumo de un alimento acorde a las preferencias. Para tener éxito, las empresas tienen que adaptarse a los cambios del entorno. El mercado del camarón tiene gran demanda especialmente en países desarrollados y ha aumentado el consumo también en economías emergentes. De todos los productos pesqueros el camarón sigue siendo el más importante, en crecimiento competitivo, y más exigente donde los *stakeholders* (Ver Anexo 5) pretenden cada vez más.

La logística es un eslabón importante dentro de la cadena de producción, los abastecimientos son planificados en conjunto con los productores para obtener tallas específicas en fechas establecidas, reduciendo el costo unitario de producción. Para afianzar las relaciones a largo plazo no solamente se debe cumplir con los requisitos de los compradores (calidad, tallas, presentación). CONCASUR ofrecerá un

servicio de comunicación directa para el intercambio de experiencias de sus clientes finales.

Debido a los precios altos los compradores europeos enfrentan dificultades para competir con compradores estadounidenses y chinos. En el primer semestre del 2014, los proveedores continuaron en una posición de poder, sin embargo, compradores en EEUU llenaron sus inventarios y dejaron de comprar por un tiempo, haciendo que los precios bajen (Urner Barry, 2014). Esto como resultado de una disminución de la demanda, tratando de devolver el poder a los compradores en medio de una pobre recuperación de la producción en los países asiáticos (Globefish, 2014).



**Figura 5. Análisis de la Fuerzas Competitivas**

Fuente: CBI (2010), GLOBEFISH (2014)

### **Poder de negociación de los compradores**

Se consideran clientes todas las empresas que se dediquen a la comercialización de productos pesqueros, entre los compradores se pueden distinguir: importadores mayoristas, agentes de ventas, procesadores, distribuidores para el comercio minorista (cadenas de

supermercados) y servicios de comida (cadenas de hoteles y restaurantes). Algunos exportadores negocian directamente con los principales usuarios finales (comercio minorista o servicios de comida), mientras que otros venderán sus productos por medio de comerciantes independientes (importadores) o agentes de ventas.

Los compradores exigen varios requisitos (Ver Figura 6), existen los de carácter obligatorio (1) que se deben cumplir en orden para entrar al mercado europeo, como los requisitos legales; los requisitos comunes (2), los cuales ya han sido implementados por algunos competidores y son necesarios para permanecer en el mercado; y requisitos para nichos de mercado (3), para segmentos específicos (Wageningen & Bank, Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), 2013)



**Figura 6.**

Fuente: CBI (2010)

El consumidor europeo tiene un sentido de consciencia y desean saber de dónde procede su comida y cómo se produce (Pelayo, 2011). El sector camaronero, particularmente en Asia, ha recibido críticas negativas en Europa, en particular por el efecto negativo en las comunidades costeras

desplazadas y el impacto sobre el medioambiente por el uso de antibióticos y tala de manglar (Lawrence, 2003; Nissapa; Boromthanasat; Chaijaroenwatana; Chareonkunanond, 2002). Como proveedor, se debe invertir en transparencia y sostenibilidad; como las certificaciones GlobalGAP, IFS, ASC, y para nichos específicos donde se prefiere consumir productos orgánicos se requiere certificación *Natureland* (Gawron & Theuvsen, 2008).

En Europa, la demanda de comida precocinada está al alza debido a las presiones de tiempo y al ajetreado estilo de vida actual. Los consumidores prefieren comidas fáciles de preparar y cocinar (Greco, 2010). Las comidas fáciles de preparar a menudo tienen que ser también baratas, por lo que el camarón *Vannamei* será la opción preferida casi siempre. En Francia, el 75% del mercado corresponde a consumidores que compran en cadenas de alimentos minoristas (hipermercados, supermercados), un 20% se vende en tiendas de pescado/mercados callejeros y otro 5% en restaurantes y hoteles. Se sigue prefiriendo comidas frescas listas en vez de congeladas. La tendencia por comida más saludable ha sido uno de los impulsores para el pequeño crecimiento en la demanda de camarones congelados. (PROECUADOR, 2013).

Cada vez es más importante que las empresas estén dispuestas a trabajar en alianza con los compradores europeos para producir los artículos de camarón que cumplan de forma precisa con sus requisitos específicos (Wageningen & Bank, Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), 2013). Esto procede sólo si desea fabricar un producto personalizado, de lo contrario se seguirá exportando productos sin procesar de bajo valor.

Para fabricar productos individualizados y personalizados para el cliente, deberá poder influir en las características del producto a lo largo de todo el proceso de producción, desde el vivero hasta la planta procesadora, para cumplir los requisitos específicos del comprador en cuanto a tamaño, entradas, procesado y envasado (EBA, 2014).

El poder de negociación de los compradores temporalmente ha declinado, en la industria del camarón es usual y relativamente alto. Los compradores de camarón cultivado de los países europeos generalmente ocupan una posición importante dentro de la cadena. Estas compañías conocen los diferentes proveedores y a menudo tienen una buena visión general de las tendencias y desarrollo en el mercado. Los compradores europeos necesitan cumplir con los requerimientos de los comerciantes minoristas y la industria de servicio de alimentos.

Los supermercados europeos, en particular, compran solamente de aquellos proveedores que tienen granjas de cultivo con certificación aprobada GlobalGAP. Debido al incremento de la demanda de los países que conforman el BRIC, se esperaba una disminución (a corto y a largo plazo) del poder de negociación de los compradores en Europa. Sin embargo, como resultado de la escasez global de suministros el poder de negociación del comprador europeo se redujo drásticamente en el 2013 (Wageningen & Bank, 2014).

Los precios record, combinado con una alta demanda de China han provocado un cambio en los compradores europeos de “referenciar” precios a “esperar” precios (Wageningen & Bank, 2013). Esto redujo el poder de negociación de los compradores europeos pero el riesgo es que si el precio se mantiene alto y los consumidores no están dispuestos a pagar, la demanda de los países de la Unión Europea seguirá disminuyendo y consecuentemente los precios se estabilizarán, que es lo que está sucediendo ahora.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La posición competitiva de los proveedores de camarón ha cambiado drásticamente debido a la crisis de abastecimiento mundial causada por la enfermedad del Síndrome de la Mortalidad Temprana Producto de la escasez de la oferta que coincide con un continuo crecimiento de la demanda de camarón especialmente del mercado chino, el poder de

negociación de los proveedores es alto, ya que los precios han alcanzado niveles récord (FAO, 2014).

El poder de negociación de los proveedores tiene tendencia a incrementar incluso si la crisis de abastecimiento se resuelve a corto plazo. Antes de la crisis, el poder de negociación de los proveedores era relativamente bajo en el mercado del camarón de cultivo, debido a que la oferta aún no había superado la demanda. En consecuencia, los países europeos mantuvieron un importante mercado para los exportadores, especialmente con camarón ecuatoriano (Seaman & Stewart, 2013).

Los proveedores de camarón certificados tienen un mejor posicionamiento de mercado que los proveedores sin certificados (Wageningen & Bank, Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), 2013). Suponiendo que después que la crisis sea resuelta, durante el tiempo suficiente que resista la falta de demanda. Los compradores europeos continuarán esforzándose por recuperar una fuerte posición de mercado en el corto plazo. Sin embargo, el consumo de camarón está aumentando tanto en los países que conforman el grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) como en los países asiáticos (Levy, 2010). Como resultado, los exportadores estarían en capacidad de incrementar su poder debido a estos mercados alternativos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Existe competencia entre las diferentes especies de camarón cultivado, especialmente entre las dos especies de cultivo más comúnmente importadas: camarón tigre (*P. monodon*) y camarón patiblanco (*P. vannamei*). Sustituir el camarón con otros productos del mar, o con pollos por ejemplo, se da únicamente a pequeña escala. Existen pocos productos que posean características comparables como el camarón de captura de Argentina, que tiene un precio mucho menor en consideración con el camarón de cultivo (Wageningen & Bank, Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI), 2013).

En lo que respecta a los camarones que van desde las tallas pequeñas a medianas, el camarón blanco a menudo es preferido sobre el langostino tigre como resultado de un precio más competitivo. Puesto que la oferta mundial del mercado está anticipada para ser suficiente para los próximos años, se espera que el nivel de sustitución por otros productos no se incremente en el futuro cercano (PROECUADOR, 2013).

### **Rivalidad entre competidores**

Normalmente, los grandes suministros incrementan el grado de rivalidad entre los competidores. A pesar que la situación temporalmente ha cambiado, usualmente la rivalidad dentro de la industria del camarón de cultivo es alta (Wageningen & Bank, 2014).

**Tabla 1. Principales proveedores de camarón congelado a Francia**

<b>Exportadores</b>	<b>2013 Cantidad (toneladas)</b>	<b>2013 Valor (US\$ en miles)</b>
Ecuador	30.739	225.176
India	12.680	103.721
Madagascar	6.419	86.977
Venezuela	5.852	39.336
Bangladesh	5.809	49.678
Vietnam	3.807	37.682
España	2.494	20.962
Holanda	2.188	22.701
Nicaragua	1.887	13.883
Otros	15.298	77.388

Fuente: Trademap (2014)

El mercado del camarón de cultivo es competitivo, posee una gran cantidad de proveedores. En cuanto al camarón blanco (*P. vannamei*), la rivalidad ocurre principalmente entre Tailandia, Indonesia, Vietnam, Ecuador y recientemente la India. Los proveedores de productos de camarón certificado enfrentan considerablemente menos rivalidad, debido a que solo un limitado número de proveedores están actualmente aprobados por iniciativas de certificación, tales como: GlobalGAP, ASC.

Con una creciente demanda de productos certificados, los exportadores capaces de abastecer camarón certificado encontrarán oportunidades más beneficiosas en el mercado europeo (Gawron & Theuvsen, 2008).

También se destaca la presencia de competidores con una sólida industria de procesamiento y transformación, como España, Holanda y Bélgica, son proveedores de productos con alto valor agregado.

Dentro de los competidores directos también se encuentran las empresas ecuatorianas que actualmente exportan a Francia.

**Tabla 2. Empresas ecuatorianas que exportaron camarón congelado a Francia entre enero y marzo del 2014.**

No.	Empresa	Cantidad en toneladas	Contenedores
1	SANTA PRISCILA	1.849,94	77
2	EDPACIF	1.711,36	75
3	EXPALSA	995,45	42
4	PROMARISCO	734,56	34
5	PROEXPO	275,52	15
6	OMARSA	265,98	17
7	ESTAR	230,00	10
8	EMPAGRAN	207,00	9
9	DUFER	205,68	9
10	OTROS	422,70	20

Fuente: Manifiestos (2014)

### **Entrada de nuevos competidores**

Existen grandes barreras que restringen la entrada de productos alimenticios al mercado europeo. Las normas de seguridad alimentaria, requisitos adicionales del comprador relacionados con la sostenibilidad, además de los costos de cumplimiento de los certificados, los cuales son más altos en los mercados asiáticos y sudamericanos. Debido a estos altos costos de cumplimiento sumados al alto nivel de competencia entre

proveedores, los nuevos competidores necesitan estar en capacidad de ofrecer precios competitivos si desean acceder al mercado europeo.

Según Wageningen y Bank (2014) se espera que esta situación se mantenga a corto y mediano plazo. Sin embargo, con el tiempo los compradores europeos tendrán que enfrentar un aumento de la competencia de compradores ubicados en otros mercados como el de los países BRICS. Por lo tanto, los compradores europeos tendrán que reducir las barreras de entrada si desean asegurar el suministro.

### **2.3.2. Análisis PESTAL**

#### **2.3.2.1. Político**

En Ecuador, desde la llegada en 2006 del presidente Correa, quien fuera reelegido en 2013 por un período de cuatro años más (Peregil, 2013), el modelo de relación entre el Estado, la sociedad, la naturaleza y el mercado, basado en el ideal del Buen Vivir otorga un papel protagónico al Estado en la planificación del desarrollo y la economía; proponiendo un nuevo esquema de organización territorial; definiendo nuevos mecanismos de participación ciudadana (FAO, 2014), lo que ha dado una estabilidad gubernamental.

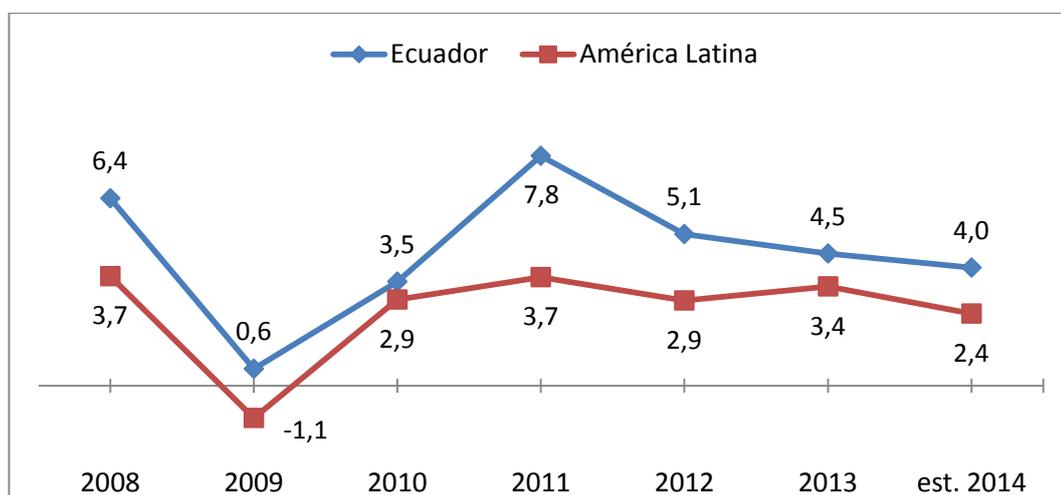
En política exterior ha habido una ideológica de integración regional y de consecución de nuevos socios comerciales, el fortalecimiento de las relaciones con los vecinos y la promoción de los derechos humanos (Yépez, 2009).

Se destaca el Acuerdo Comercial y de Desarrollo sellado con la Unión Europea que entraría en vigencia a partir del 2016, que permitirá a la oferta exportable agrícola, agroindustrial y de los productos del cambio de matriz productiva, tener acceso inmediato y sin aranceles al mercado europeo (AFP, 2014).

Según el Presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura (Camposano, 2014) al sector camaronero le representaría US\$ 120 millones al año el pago de aranceles si Ecuador no alcanzaba un acuerdo con el bloque europeo.

### 2.3.2.2. Económico

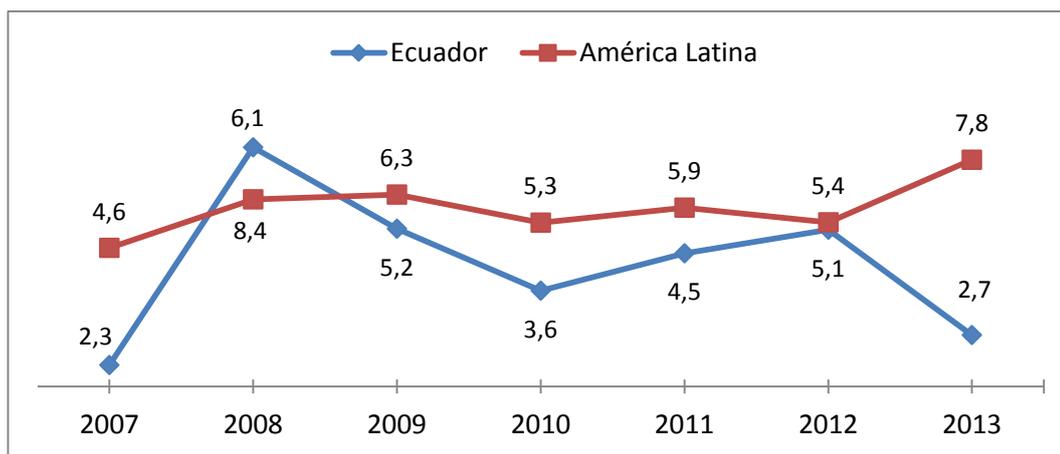
Después de los efectos causados por la crisis mundial en 2009, la economía ecuatoriana comenzó a recuperarse a partir del 2010 con crecimiento de 3.5%, para el 2011 el crecimiento del PIB fue el tercero más alto de la región. Durante el 2012 la economía se mantuvo robusta y en el 2013 cerró con 4,5% (Banco Mundial, 2014).



**Figura 7. Evolución del PIB de Ecuador**

Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador

Ecuador no maneja índices de tipo de cambio desde que adoptó el dólar como moneda oficial en el año 2000, lo que ha dado estabilidad y seguridad a la inversiones. Las tasas de interés se han mantenido estables en los últimos años, a septiembre del 2014 fue 7,86% (BCE, 2014). Además es uno de los países que mayor estabilidad de precios evidencia en los últimos años, registrando una inflación de 2,7% en el 2013 (Banco Mundial, 2014).



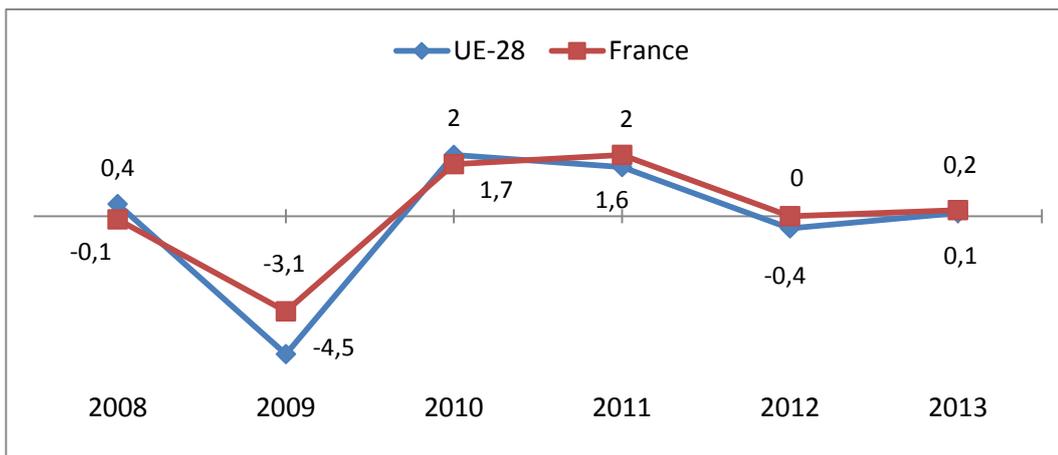
**Figura 8. Evolución del índice de precios en Ecuador**

Fuente: Datos del Banco Central de Ecuador

El gobierno ecuatoriano sigue manteniendo el doble principio de cambiar la matriz productiva y erradicar la pobreza. Con este objetivo, el gasto y la inversión del sector público se han incrementado. Muchos de estos recursos se han destinado a programas y proyectos de inversión en infraestructura y en los sectores sociales. La reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, de la mano con el crecimiento de la clase media, demuestran un crecimiento inclusivo (CEPALSTAT, 2014).

La industria camaronera es uno de los pilares de la economía ecuatoriana, contribuye con el 5% del PIB (Revista Líderes, 2013), representa el 17% de las exportaciones no petroleras, en toda la cadena se emplean directamente unas 180 mil personas (Global Consult, 2010).

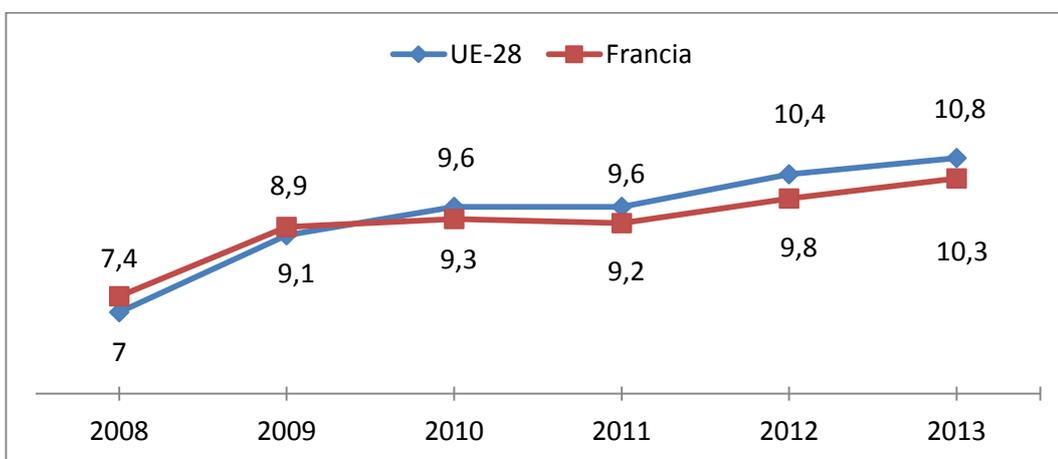
En cuanto al mercado objetivo, Francia es la quinta potencia mundial y la segunda de la zona euro. A pesar del lento crecimiento ha superado la crisis con menos costos que la mayoría de sus vecinos, en 2013 el crecimiento del PIB fue 0,2% (INSEE, 2014), mucho mejor que la media europea, tomando en consideración que Europa como tal ha tenido problemas para reactivar la economía después de la crisis del 2008 (Krugman, 2014).



**Figura 9. Evolución del crecimiento PIB de Francia**

Fuente: Datos de EUROSTAT

La situación de Francia tampoco parece especialmente frágil: a pesar de que en el 2013 aumentó la tasa de desempleo a los niveles más altos en 12 años (10,4%) no tiene un gran déficit comercial, puede endeudarse a unos tipos de interés históricamente bajos.



**Figura 10. Evolución de la tasa de desempleo en Francia**

Fuente: Datos de EUROSTAT

Aunque el consumo ha disminuido todavía existe un gran poder de compra. El incremento de la carga tributaria y de la cesantía, la falta de confianza de los empresarios, provocó que en el 2013 el crecimiento fuera solo de 0,2% (INSEE, 2014). En el 2014, la tasa de paro se mantuvo estable, sobre todo gracias a una mejora dentro del contexto regional. Con una deuda pública próxima al 90% del PIB, y bancos expuestos a las

dificultades de los países de la zona euro, Francia se encuentra en una situación particularmente vulnerable (Santander Trade, 2014).

### **2.3.2.3. Socio-cultural**

Francia tiene una población que alcanza los 66 millones de personas que son potenciales clientes y representan el 13% de la población total de los países que integran la UE, es el segundo país con mayor número de habitantes después de Alemania (INSEE, 2014). Su economía se desempeña bien en muchas de las medidas de bienestar, como lo demuestra el hecho de que se encuentra entre los diez primeros países en varios temas en el Índice de Mejor Calidad de Vida.

Existe una diferencia considerable entre los más ricos y los más pobres, el 20% de la población gana casi cinco veces más que el 20% inferior. En términos de empleo, el 64% de personas de 15 a 64 años tiene un trabajo remunerado, cada vez hay más mujeres en empleo e independientes. Tener una buena educación es un requisito importante para encontrar un trabajo. En Francia, el 72% de los adultos de 25-64 años de edad han obtenido el equivalente a un diploma de escuela. La esperanza de vida al nacer es de 82 años (OECD, 2014). El incremento del índice de fertilidad también demuestra la tendencia de aumentar el tamaño de los hogares con parejas que desean tener 1 o 2 hijos. La población francesa sigue envejeciendo bajo los efectos individuales del aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de las generaciones nacidas entre 1946 y 1973 (EUROSTAT, 2012).

### **2.3.2.4. Tecnológico**

El Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (2014), muestra indicadores favorables sobre el desempeño de Ecuador, ubicándolo en el puesto 71 de entre 148 economías a nivel mundial. Entre los principales factores que evidencian mejoras está la infraestructura, el sistema educativo, la innovación, y la capacidad tecnológica.

El ambiente empresarial se presenta competitivo y en constante transformación para alcanzar mayores niveles de productividad. Para esto, se están emprendiendo proyectos a nivel internacional, enfocando la inversión hacia mejoras de capacidad tecnológica, productiva y capacitación al talento humano. El número de empresas que cuentan con certificación ISO 14001 se ha triplicado en el período 2006-2012 (CEPALSTAT, 2014).

Se destaca el papel que juega la política pública en el desempeño empresarial, ya que ésta asegura o limita la existencia de mercados competitivos nacionales; la expansión hacia mercados extranjeros; y la factibilidad de que se mejoren las prácticas empresariales. La innovación es una de las metas propuestas por el Gobierno de Ecuador a través de los proyectos socioeducativos que pretenden combinar talento humano, tecnologías y conocimiento.

Según el Índice de Competitividad Global 2013-2014 que elabora el Foro Económico Mundial, Ecuador escaló 38 puestos en el índice de innovación, 20 en calidad de educación superior y capacitación, y 15 puestos en el Índice Global de Innovación (Cartella Comunicaciones Públicas, 2014). Por otro lado, el funcionamiento del mercado europeo está apoyado por una red de infraestructura de transporte de alta tecnología (Antonissen, Harmsen, & Janssen, 2010). El transporte marítimo es el medio más adecuado para los productos que entran, mientras que las vías terrestres y de trenes son utilizadas para el comercio y transporte interno.

Francia posee una de las infraestructuras más sofisticadas, que incluye la red más grande de Europa de alta velocidad ferroviaria 29.640 km, instalaciones portuarias marítimas como los puertos de Le Havre, Nantes, Marseille, Dunquerque, Calais (CIA, 2014), y un sistema de autopistas que cubren más de 1 millón de kilómetros, todo ello respaldado por impresionantes plataformas de TI y con capacidad de administrar toda la cadena de suministro, esto significa que las empresas pueden contar con una entrega rápida y confiable (Gregson, 2010).

### 2.3.2.5. Ambiental

Ecuador es el primer país del mundo cuya Constitución reconoce los derechos de la naturaleza e incorpora el pensamiento quechua del “*sumak kawsay*”, el buen vivir, en busca de la unión entre el bienestar de la población y el respeto a la tierra (Cruz, 2014).

Se han hecho grandes esfuerzos en implementar políticas públicas que propendan el desarrollo sostenible de la economía ecuatoriana. A pesar de contar con un marco legal ambiental y que se han invertido recursos financieros del Estado y de la Cooperación Internacional en proyectos, no se ha logrado un verdadero aprovechamiento sustentable de los recursos naturales; la vegetación nativa ha disminuido considerablemente y por el contrario, la contaminación del agua, aire y suelo se ha incrementado, afectando la calidad de vida de la población (GEO Juvenil Ecuador, 2010).

El modelo económico ecuatoriano se fundamenta en la extracción de recursos naturales, lo que crea una dependencia ambientalmente no sustentable. Las exportaciones siguen dependiendo de un número reducido de productos primarios o escasamente elaborados. Los impactos ambientales de la expansión de estas exportaciones son considerables en términos de deforestación, pérdida irreversible de biodiversidad, empeoramiento del cambio climático, erosión de los suelos, contaminación de fuentes de agua y otros factores.

El 37% como proporción de la cobertura terrestre se encuentra como áreas terrestres y marinas protegidas. Ecuador ocupa el 17° lugar en América Latina y el Caribe en términos de emisiones de CO<sup>2</sup> per cápita y el 10° lugar para emisiones totales de CO<sup>2</sup> (CEPALSTAT, 2014). La tasa de intoxicaciones registradas por cada 100.000 habitantes subió de 14,4 en 2010 a 17,4 en 2011. En 2011 el 49% de las intoxicaciones registradas “por cualquier agente” lo fueron por plaguicidas (PAHO, 2013).

La industria camaronera ecuatoriana es responsable con el medio ambiente, tanto laboratorios, granjas, procesadoras y empacadoras deben estar regularizados mediante la aprobación de una ficha o licencia ambiental con su respectivo Plan de Manejo Ambiental, como lo indica el Acuerdo Ministerial No. 245 del Ministerio de Ambiente, vigente desde el 29 de diciembre del 2010.

#### **2.3.2.6. Legal**

En Ecuador, la existencia de un bloque legislativo mayoritario hace que buena parte de las leyes tratadas en la Asamblea Nacional sean aprobadas por mayoría absoluta. Actualmente se están presentando una Reforma al Código de Trabajo en el cual se reconoce al trabajo acuícola, se elimina el contrato a plazo fijo, reconoce nuevas modalidades contractuales (El Telégrafo, 2014), así como también se prohíbe el despido a las mujeres embarazadas y se regulan la brecha de sueldos en la empresa privada, entre niveles ejecutivos y obreros (Correa, 2014).

Ecuador cuenta con un conjunto de instrumentos legales expresados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, con el objetivo de fomentar la producción y el desarrollo socioeconómico. En él se reconoce los derechos de los inversionistas, se plantean incentivos tributarios, incentivos fiscales generales, incentivos en nuevas inversiones de sectores priorizados como: producción de alimentos congelados, procesados y/o industrializados, incentivos para capacitación, innovación y tecnología, apoyo para la promoción internacional. Además el Reglamento de Facilidad Aduanera., Reglamento del Sistema de Ecuatoriano de Calidad, Reglamento de Comercio Exterior (MCPEC, 2010).

Dentro de la normativa que regula las empresas exportadoras de productos acuícolas en el Ecuador están las leyes civiles y comerciales sobre las obligaciones de las sociedades, autorización de competente, cumplimiento de requisitos sanitarios.

### **2.3.3. Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Certificación de producto elaborado con responsabilidad social y respeto por la naturaleza.
- Capacidad de producción para abastecer todo el año.
- Certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas y Protocolos de Seguridad Alimentaria.
- Equipo de trabajo con experiencia y conocimiento del modelo de negocio.
- Posibilidades de acceder a financiamiento.

#### **Debilidades**

- Empresa nueva sin experiencia
- Necesita fortalecimiento organizacional
- No tiene participación de mercado
- Altos costos para atraer clientes

#### **Oportunidades**

- Producto de gran acogida en el país de destino, Francia es el segundo destino de exportación del camarón ecuatoriano.
- Francia es el segundo mayor importador de la Unión Europea de productos del mar.
- Se cuenta con contacto confiable en el país de destino, de esta manera no se incurre en riesgos implícitamente altos.
- Tendencia favorable de consumo de camarón tropical

- Apoyo del gobierno a empresas nuevas que incursionen en la producción y exportación de alimentos frescos y/o congelados.

## **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores
- Enfermedades que puedan aparecer
- Aumento de la tasa de desempleo en Francia
- Devaluación del dólar con respecto al euro
- Aumento del costo de producción debido a la volatilidad del precio de las materias primas.

## **2.4. Mercadotecnia / Marketing**

### **2.4.1. Objetivos de marketing**

- Captar clientes dispuestos a establecer relaciones de largo plazo.
- Lograr un volumen de ventas mensuales de 300.000 libras y una cuota de participación de mercado del 1,5% en el primer año de operaciones.
- Alcanzar un volumen de ventas mensuales de 600.000 libras y una cuota de participación de mercado del 3% en el segundo año de operaciones.

### **2.4.2. Investigación de mercados**

#### **2.4.2.1. Tamaño de mercado**

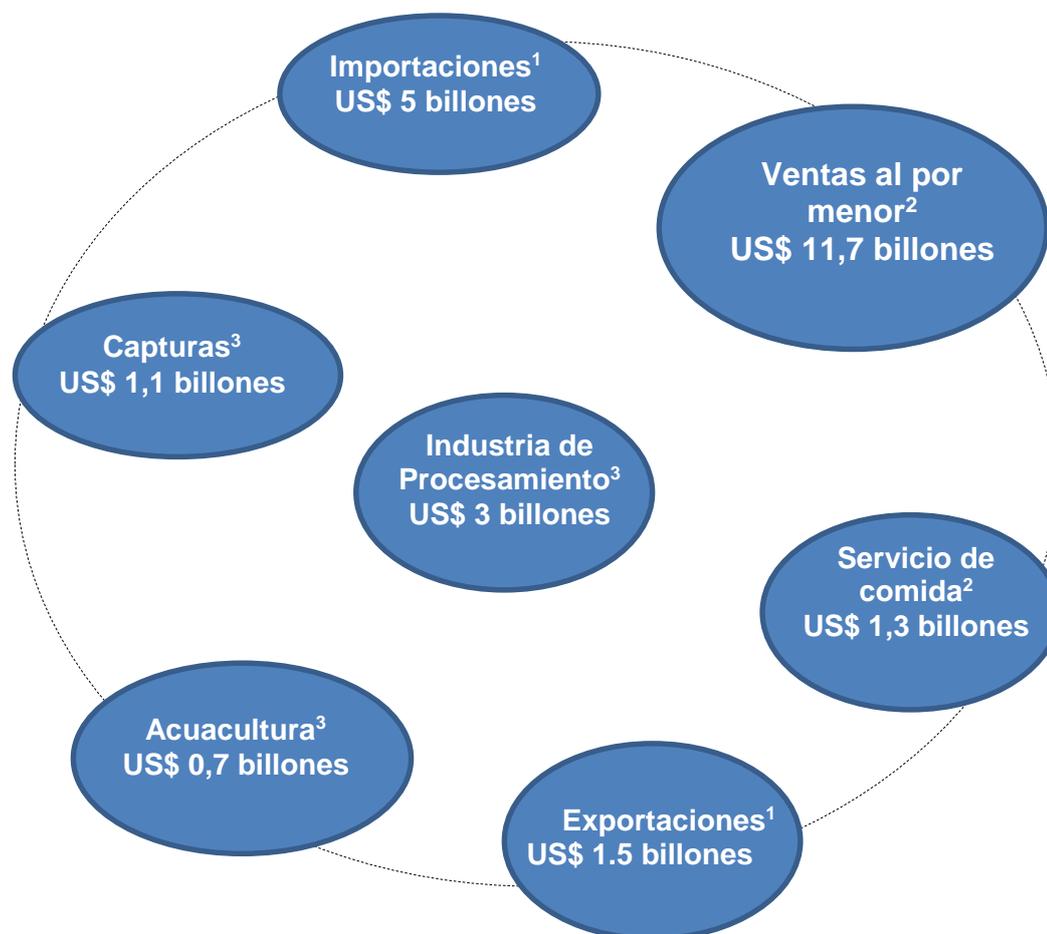
Francia es el segundo mercado más grande de Europa para productos acuáticos, captando el 12% de las importaciones de la UE que alcanzaron un valor de US\$ 60 billones (Trademap, 2014).

**Tabla 3. Consumo de productos acuáticos en Francia (kg/persona)**

Año	Población (en millones hab)	Productos acuáticos	Peces	Moluscos, crustáceos y cefalópodos
2013	65.543	34,4	24,6	9,9

Fuente: France Agrimer (2014)

El tamaño de mercado para los pescados y mariscos en Francia se estima en US\$ 13 billones con un volumen estimado de 860 mil toneladas listas para ser consumidas o preparadas (ventas minoristas o servicios de comida). En equivalente a peso vivo, el mercado absorbe 2,2 millones de toneladas/año. El consumo per cápita para pescados y mariscos en el 2013 fue 34,4 kg en comparación con la media europea 23,5 kg.



**Figura 11. Tamaño del mercado de productos pesqueros en Francia**

Fuente: Monfort; <sup>1</sup> Trademap, datos del 2013; <sup>2</sup> France Agrimer, 2013

<sup>3</sup> Eumofa, datos del 2012.

### 2.4.2.2. Demanda potencial

Europa es el mercado más grande para camarones frescos y congelados, con más de 470 mil toneladas importadas en el 2013 absorbe el 34% de las importaciones globales por un valor de US\$ 4.000 millones.

**Tabla 4. Principales cinco países importadores de camarón a la UE**

España	Francia	Italia	Reino Unido	Bélgica
1.044	745	444	409	376

Fuente: Trademap

US\$ en millones

Francia, al igual que el resto de los países de la UE no produce camarón de cultivo, así que depende totalmente de sus importaciones. Es el segundo mercado más grande de Europa con más 87.000 toneladas importadas en el 2013 por un valor de US\$ 745 millones.

**Tabla 5. Principales cinco países consumidores de camarón en UE**

España	Francia	Italia	Reino Unido	Bélgica
774	652	418	319	242

Fuente: Trademap

Balanza comercial 2013

Considerando que ninguno de los países de la UE produce camarón, se estima que la balanza comercial (importaciones – exportaciones) es un buen indicador que refleja el nivel de consumo.

Francia se ubica en cuarto lugar dentro de los países con mayor consumo per cápita cuando se habla de camarón en términos de poder de compra, y en términos de cantidad ocupa el segundo lugar detrás de España.

**Tabla 6. Principales consumidores per cápita en UE, (US\$/persona)**

España	Luxemburgo	Portugal	Francia	Italia
16,6	11,5	10,3	10,0	7,0

Balanza comercial per cápita = (importaciones – exportaciones / población)

Fuente: Trademap, Eurostat

Las previsiones de demanda dependen de la situación económica del mercado. La crisis financiera internacional llevó a Francia en el 2009 a contraer su PIB en 2,9%.

**Tabla 7. Principales 5 países consumidores de camarón en la UE**

<b>España</b>	<b>Francia</b>	<b>Portugal</b>	<b>Italia</b>	<b>Holanda</b>
2,5	1,3	1,2	0,9	0,8

**Balanza comercial per cápita = (importaciones – exportaciones / población)**

Fuente: Trademap, Eurostat

Desde entonces ha tenido muchos inconvenientes para reactivar la economía que tuvo su mejor desempeño en 2010-2011; sin embargo ha venido mostrando cifras sobre la media de la Unión Europea. En 2013 el crecimiento fue casi nulo como resultado de la desconfianza empresarial provocada a su vez por decisiones políticas.

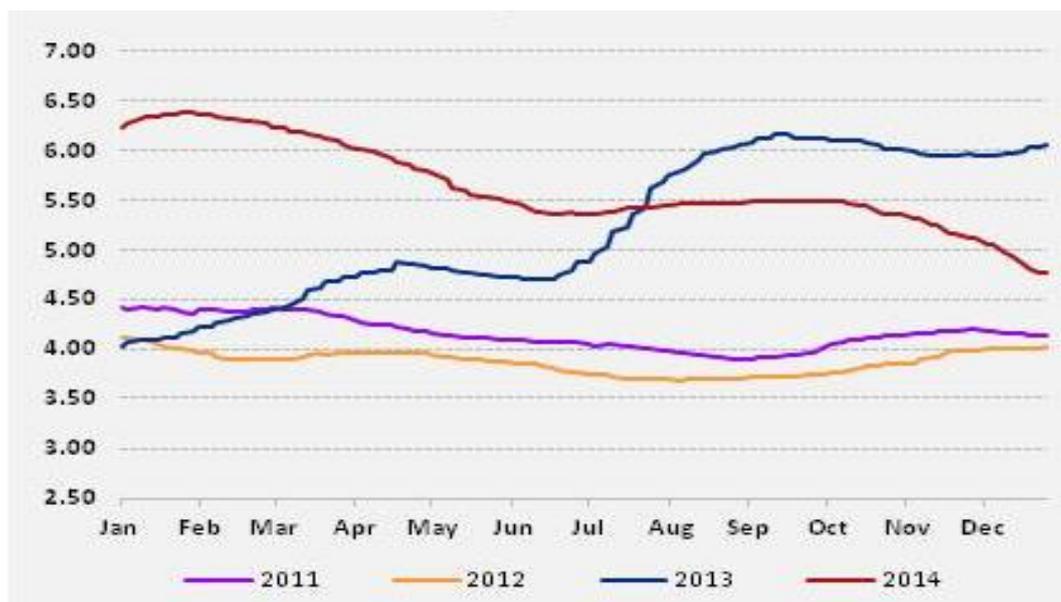
**Tabla 8. Previsiones económicas de Francia**

<b>Descripción</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Producto Interno Bruto	-2,9	+2	+2,1	+0,3	+0,3	+0,8
Consumo en hogares	+0,2	+0,2	- 0,3	0	+0,1	- 0,1
Gasto en alimentos	+0,1	+0,2	- 0,1	0	+0,2	0

Fuente: Insee

El crecimiento de la demanda potencial ha sido negativo, por un lado debido a la disminución del poder adquisitivo por la alta tasa de desempleo que en el 2014 se mantuvo en los mismos niveles del 2013 (10,4%), así como el incremento en los precios de los alimentos.

Se espera un crecimiento mayor del pronosticado para el 2015, tomando en consideración la baja del precio del petróleo que representa un tercio del consumo total de energía de Francia (EIA, 2014).

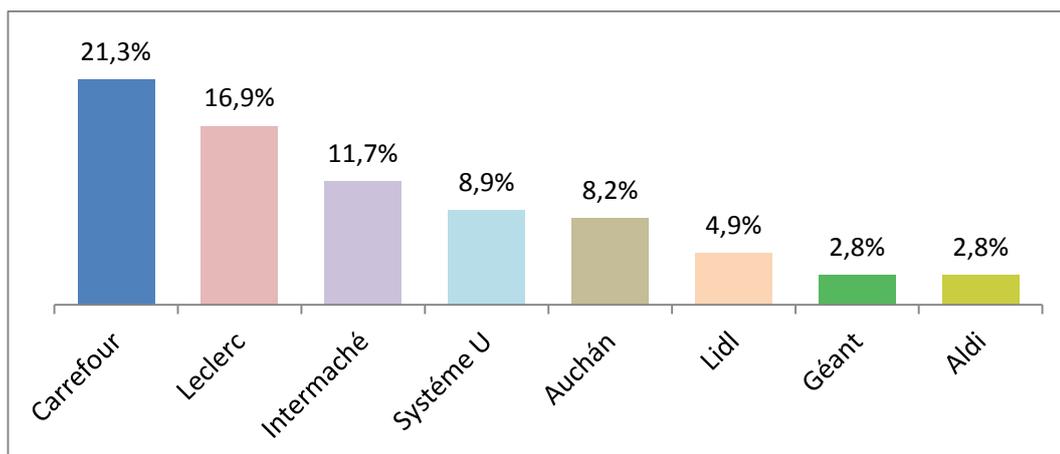


**Figura 12. Índice de Precios de camarón, en dólares**

Fuente: Urner Barry

La evolución del precio internacional es un factor determinante en el desarrollo de la demanda. Los precios altos como consecuencia de la reducción de la oferta mundial han puesto en posición de desventaja a los compradores europeos que han perdido poder de compra frente a los mercados de China y Estados Unidos. Esto ha provocado una reducción del consumo de una economía francesa que aún sufre los estragos de la crisis, lo que explica la disminución del volumen de importaciones.

Otro de los factores a tomar en consideración es la creciente influencia de grandes consumidores, compran una amplia gama de productos. La importancia de los supermercados en Francia es notable, varias cadenas dominan el comercio minorista de alimentos. En el 2009, el 66% de todos los productos alimenticios fueron vendidos en cadenas de tiendas minoristas comparados con el 65,7% en el 2000, 62,0% en 1994 y 52,7% en 1990 (Monfort, 2011). Algunas de las principales cadenas son: Carrefour, Leclerc, Auchán, Intermaché y Géant Casino.



**Figura 13. Cuota de mercado en la venta de alimentos, 2010.**

Fuente: Corporates – Kantar

El desarrollo de marcas propias o marcas de distribuidor es otro de los aspectos a considerar. La participación de mercado de éstas marcas está en aumento en Europa. En Francia este segmento alcanzó un 35% de las ventas, una de las tasas más bajas de Europa (Nielsen, 2015).

Las tiendas de descuento son superficies minoristas, organizados en cadenas que venden al menudeo originalmente un número limitado de productos al precio más bajo posible, gracias a la reducción de los costos ya que compran directamente al proveedor internacional, no existe actividades de mercadeo. En el 2010 Francia contaba con 4.531 tiendas de descuento que exhibían entre 1.200 y 4.000 artículos. Han ganado cuota de mercado en toda Europa. En Francia, han crecido desde 1% de las ventas al por menor en 1990 a 14% en el 2010 (Monfort, 2011).

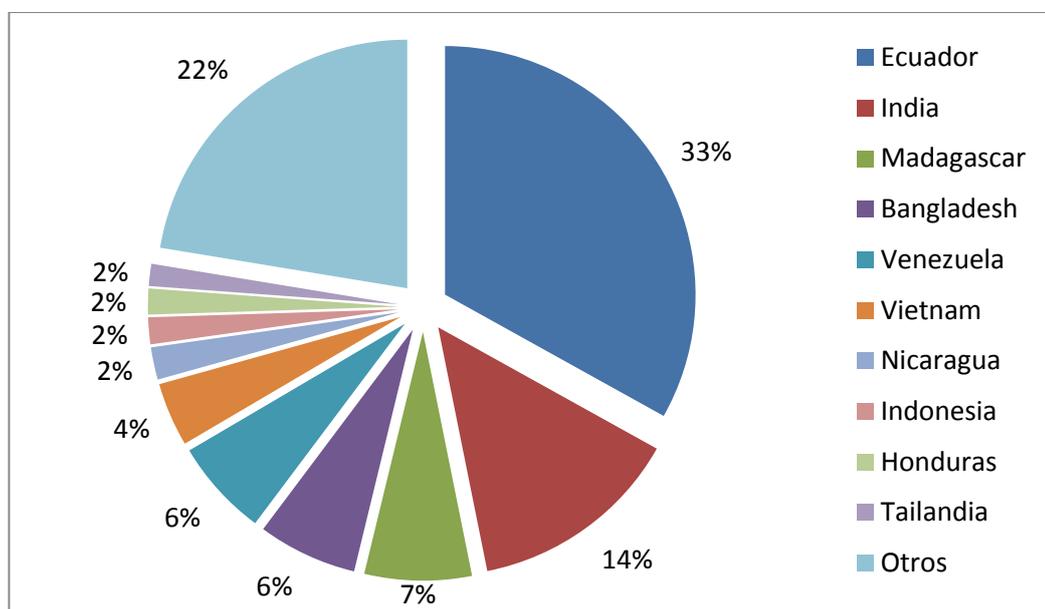
Las cadenas de supermercados han desarrollado una amplia gama de tiendas de descuento como Leader Price para Casino, Ed para Carrefour, Netto de Intermarché, Simply Market de Auchán. Estos pueden comprar directamente de los productores extranjeros en el caso de grandes volúmenes de productos (enlatados, otros procesados, mariscos frescos). También adquieren grandes cantidades a través de importadores europeos. En todos los casos se trata de minimizar los riesgos asociados a la producción, transporte y cumplimiento de alguna certificación. Para

cumplir con estos requisitos, los importadores han evolucionado de manera que tienen que dar soporte a su negociación con experiencia, seguridad y gestión de calidad

### 2.4.2.3. Participación de la competencia en el mercado

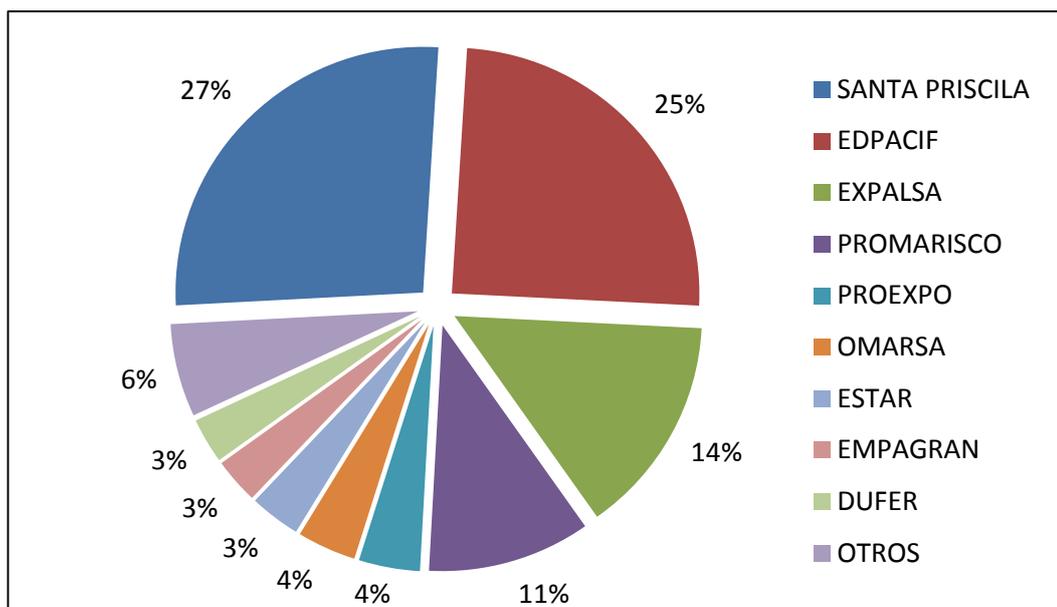
En base la información detallada en el estudio de mercado de ProEcuador (2015), Ecuador se ha convertido en un proveedor fiable para el mercado de camarones congelados en Francia.

En la Figura 14 muestra que lidera la cuota de participación con 33%. Ante los riesgos sanitarios, se quedará como el principal proveedor solo con la condición de que el producto ecuatoriano permanezca libre de enfermedades. India ocupa el segundo lugar con 14%, Madagascar como tercer proveedor con 7%, seguido por Bangladesh y Venezuela con 6%, Vietnam en quinto lugar con 4%, entre los más representativos. En la Figura 15, la cuota de participación de las empresas ecuatorianas.



**Figura 14. Participación de mercado de los países proveedores de camarón en el mercado de Francia durante el 2013, en volumen.**

Fuente: Trademap



**Figura 15. Participación de las empresas ecuatorianas proveedoras de camarón congelado a Francia durante el 1er. trimestre del 2014, en volumen.**

Fuente: Empresa Manifiestos

#### **2.4.2.4. Estudio de mercado**

#### **2.4.2.5. Objetivos del estudio de mercado**

Determinar la composición y cambios en la demanda de camarón congelado en Francia, así como la evolución de la oferta y los principales canales de distribución y ventas para este producto.

#### **2.4.2.6. Tipo de Estudio**

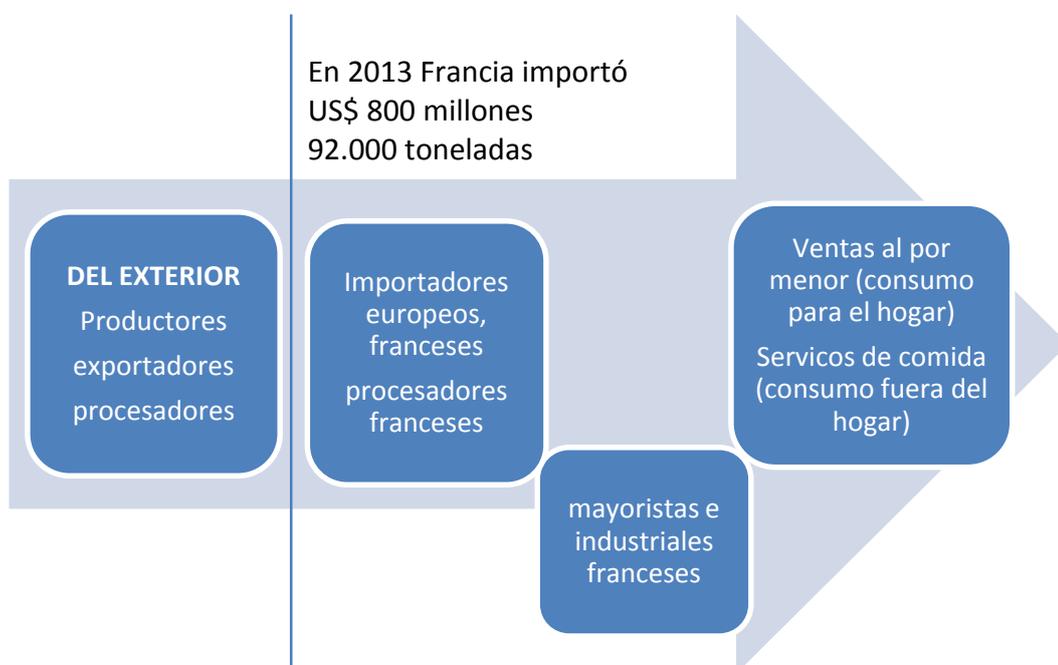
El presente estudio de mercado se realizó por medio de una investigación de tipo exploratoria tomando como datos información de fuentes secundarias.

Los datos de consumo han sido tomados del Reporte sobre el Consumo de Productos de la Pesca y Acuicultura en Francia, elaborado por France Agrimer (2014), Institución Nacional de los productos agrícolas y del mar, lleva a cabo sus misiones en nombre del Estado, en colaboración con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Bosques.

También se consultó información del Perfil de Mercado para camarones congelados en Francia, elaborado por ProEcuador (2013), Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones adscrito al Ministerio de Comercio. Adicionalmente se toma como fuente de datos la herramienta tecnológica Trademap, que proporciona acceso en línea a la base de datos de comercio más grande del mundo mantenida por la División de Estadística de las Naciones Unidas, presenta indicadores de desempeño de las exportaciones, demanda internacional, mercados alternativos y el papel de los competidores, tanto del producto y perspectiva de 220 países y territorios.

#### 2.4.2.7. Resultados obtenidos

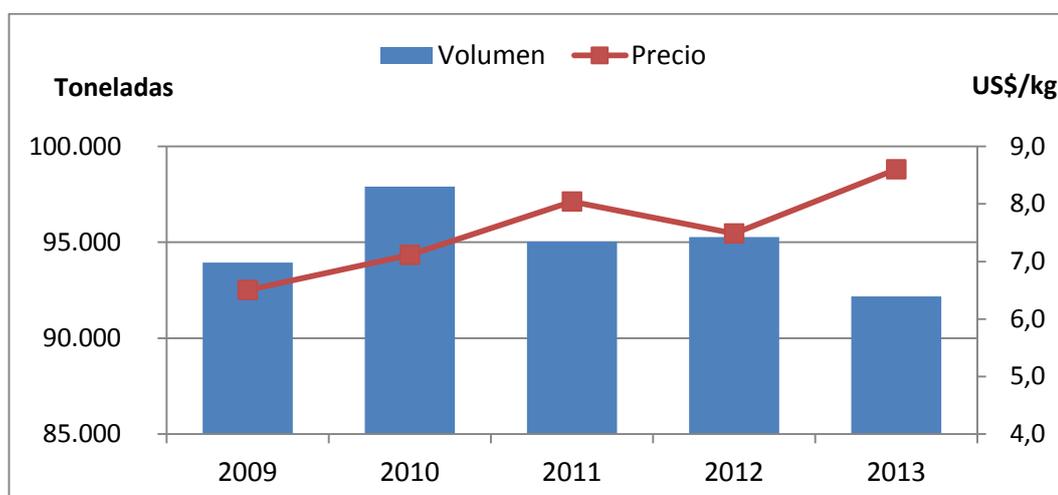
El consumo de camarón en Francia depende en su totalidad de las importaciones. Es un mercado preferentemente para camarones enteros. En referencia al tamaño del producto, se venden más las tallas 40/60 y 60/80 piezas/kg. El camarón es uno de los productos favoritos utilizados por los minoristas modernos para atraer a los clientes a sus tiendas.



**Figura 16. Canal de distribución del camarón en Francia**

Fuente: Monfort (2011)

Los importadores y procesadores juegan un rol clave en la distribución, desde los sitios de desembarco o desde las mismas granjas hasta el vendedor final. Existen intermediarios que no solo son responsables de la logística del producto, sino que también participan en la promoción y valor agregado, haciendo al camarón más atractivo para la venta. Después de haber tenido dos años estables el mercado mundial de camarones en el 2013 colapsó. Los compradores franceses perdieron capacidad de negociación al no poder competir con los precios.



**Figura 17. Evolución de las importaciones de camarón en Francia**

Fuente: Trademap

El decremento de las importaciones se da como consecuencia de una contracción en el consumo. En el 2013 hubo una reducción tanto en volumen como en valor. Se evidencia un consumo decreciente en el mercado minorista, así como el gasto fuera del hogar. En Francia, el 85% de los camarones son vendidos en superficies de ventas al por menor (supermercados, hipermercados, tiendas de descuento, tiendas de comercio electrónico, pescaderías, mercados, circuitos de venta directa y centros especializados en la venta de productos. El otro 15% es adquirido en compras fuera del hogar, en lugares comerciales (restaurantes, hoteles, cadenas de comida rápida, servicios de catering) y servicios de comida institucionales (Ver Tabla 9 y 10).

**Tabla 9. Consumo en restaurantes y catering (en peso vivo)**

2012	Total			Comercial		Institucional		
	(Tm)	$\Delta$ '12/'11	Cuota	(Tm)	(%)	(Tm)	$\Delta$ '12/'11	Cuota
<b>Camarones cocidos frescos</b>	479	-29,7	6%	433	-35	46	188,9	1%
<b>Camarones cocidos congelados</b>	1.793	-25,8	23%	473	-13,4	1.320	-29,4	17%
<b>Camarones frescos</b>	853	37,9	11%	845	40,2	8	-49,3	0%
entero	590	9,9	-	587	11,6	3	-71,6	-
pelado	263	221,5	-	258	236,5	5	-1,9	-
<b>Camarones crudos congelados</b>	1.834	-2,6	24%	1.657	1,1	177	-27,6	2%
entero	1.013	-13,9	-	916	-9,7	97	-40,2	-
pelado	821	16,1	-	741	18,7	81	-2,9	-

Fuente: France AgriMer – Crédoc

**Tabla 10. Consumo de camarón en el mercado minorista de Francia**

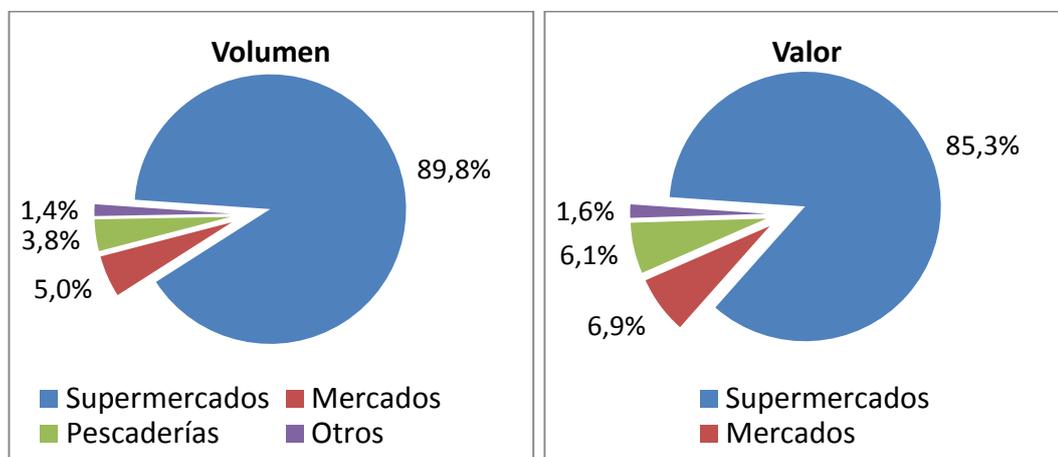
2013	Precio promedio		Cantidad		Valor		Cuota
	(€/kg)	$\Delta$ '13/'12	(Tm)	$\Delta$ '13/'12	(k€)	(%)	(%)
<b>crudos</b>	13,2	8,5	1.927	-3,5	25.347	4,8	4,7
<b>crangon-crangon crudos</b>	16,3	7,1	357	29,1	5.818	38,2	0,9
<b>cocidos frescos refrigerados</b>	12,5	8,4	31.023	-11,5	386.973	-4	76
Al granel	11,5	9	24.158	-12,4	276.735	-4,5	77,9
Pre-empaquetados	16,1	6,1	6.865	-8,4	110.238	-2,9	22,1
<b>congelados</b>	14,9	1,4	7.493	-1,1	111.725	-9,9	18
Enteros	14,3	-0,5	4.299	-9,4	61.493	-9,9	57,4
Pelados	15,7	4,8	2784	-17,4	43760	-13,4	37,2

Fuente: France AgriMer - Kantar Worldpanel

Alrededor del 70% de los camarones importados son procesados Francia y vendidos como producto fresco “congelado fresco” (Ver Anexo 6), 15% como productos congelados (Ver Anexo 7), 10% se exporta como valor agregado (Ver Anexo 8) y 5% en productos delicatessen.

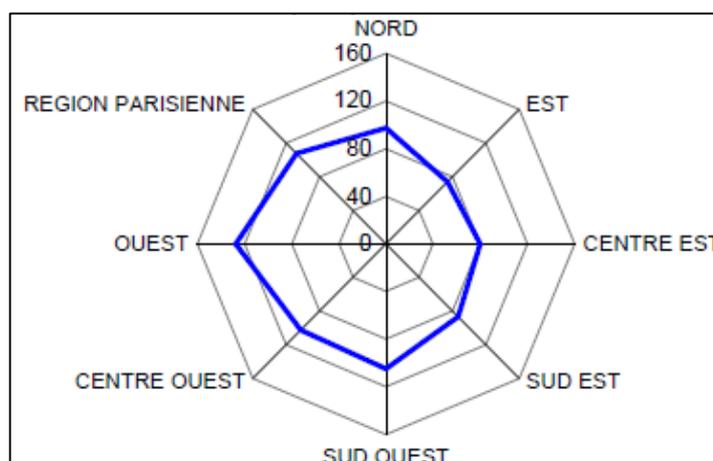
Los camarones “congelados frescos” se consumen en un 90% en superficies minoristas y 10% en servicios de comida. En referencia a la

cuota por circuito de distribución, los supermercados son los más representativos con un 90% de participación. Se consume más en la región centro, centro-oeste y el área metropolitana de Paris.



**Figura 18. Participación por circuito de distribución de camarones “congelado fresco” en el mercado minorista, 2013.**

Fuente: France Agrimer - Kantar WorldPanel

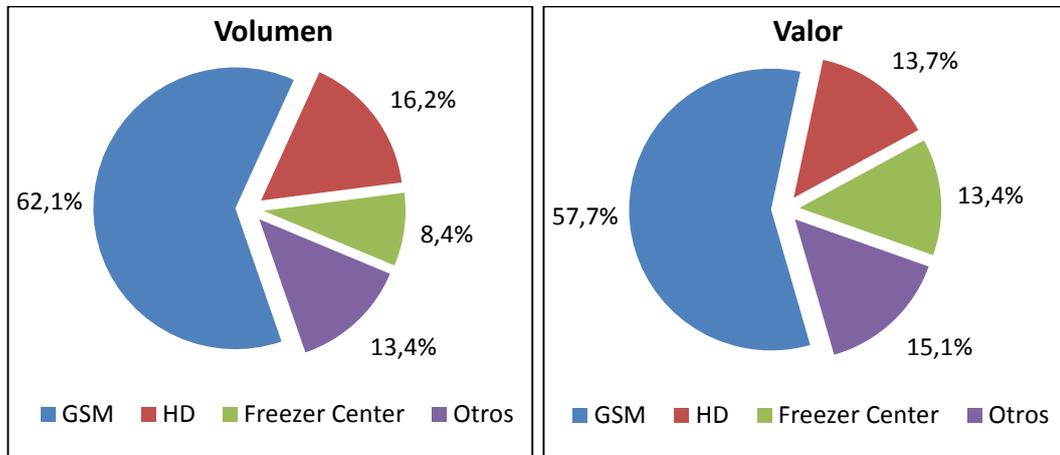


**Figura 19. Índice de volumen por región de camarones “congelados frescos” en Francia, 2013**

Fuente: France Agrimer – Kantar WorldPanel

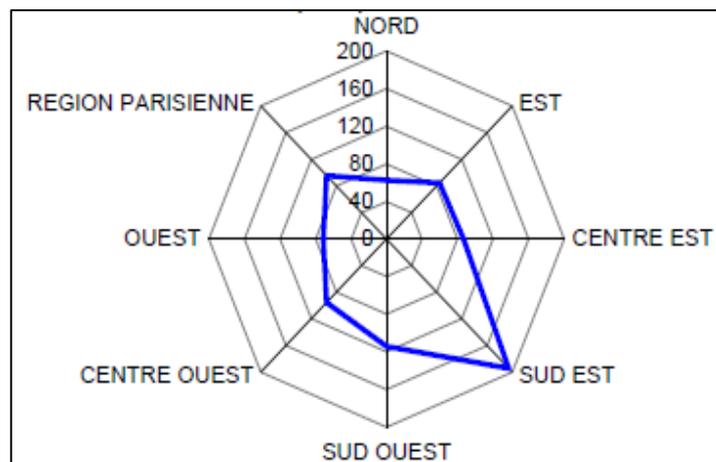
El consumo de camarón congelado se comercializa en su totalidad en el mercado minorista, en volumen de ventas los supermercados acaparan el 62%, tiendas de descuento 16%, centros de congelamiento 8,3% y otros 13,4% (comercio electrónico y autoservicio). Pueden ser

productos con marca, por ejemplo camarones orgánicos o productos de marcas privadas. Se muestra mayor consumo en la región sur de Francia.



**Figura 20. Participación por circuito distribución, camarón congelado “pre-empaquetado” en el mercado minorista, 2013**

Fuente: France Agrimer - Kantar WorldPanel



**Figura 21. Camarones congelados: Índice de consumo por región en volumen, 2013.**

Fuente: France Agrimer - Kantar WorldPanel

En cuanto a las fuentes de suministro, los compradores franceses han empezado a comprar productos más baratos, langostinos (*P. monodon*) desde Bangladesh y camarones (*P. vannamei*) desde la India y Centroamérica (Nicaragua y Honduras), que pagan 0% de arancel de

ingreso; reemplazando de ésta manera a proveedores que en los años anteriores eran competidores fuertes como Brasil, Tailandia e Indonesia.

A pesar de la disminución de la oferta mundial de camarón de cultivo, el Ecuador se ha posicionado como un proveedor fiable en el mercado global aumentando año tras año su oferta exportable. En el 2013 registró un aumento del 8% en volumen y 26% en valor sobre las ventas de camarón congelado a Francia (Ver Tabla 11). En el 2015, Ecuador continuará dentro del SGP+ pagando un arancel de ingreso de 3,09% hacia la Unión Europea, esperando reducir a 0% en 2016 cuando entre en vigencia el Acuerdo Comercial que se adhiere al de Perú y Colombia

**Tabla 11. Suministros de camarón a Francia, en volumen**

<b>Proveedores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ecuador	17.689	24.378	26.539	28.397	30.758
India	11.602	10.525	11.457	12.038	12.762
Madagascar	8.574	7.539	7.642	7.338	6.420
Bangladesh	3.410	4.536	5.464	4.656	5.968
Venezuela	3.924	4.502	4.387	6.307	5.852
Holanda	1.468	682	1.104	4.520	4.754
Vietnam	3.554	4.744	4.321	2.762	3.854
España	2.826	4.596	3.431	5.184	3.471
Nicaragua	2.271	2.190	2.117	1.959	1.956
Bélgica	2.825	2.891	3.913	2.626	1.817
Indonesia	3.643	3.214	2.572	1.633	1.621
Honduras	2.191	1.833	902	729	1.560
Tailandia	2.798	6.633	4.868	4.005	1.336
Argentina	343	450	784	654	1.169
Nigeria	1.029	1.294	1.575	1.376	1.163
Colombia	5.691	4.144	2.624	3.106	1.089
Perú	750	962	753	1.045	752
Guatemala	1.624	1.159	703	1.101	748
Brasil	5.700	2.004	187	67	503
Otros	9.775	7.261	7.229	6.368	5.330
<b>Total</b>	<b>91.687</b>	<b>95.537</b>	<b>92.572</b>	<b>95.871</b>	<b>92.883</b>

Fuente: Trademap

El segundo proveedor del mercado de camarones congelados en Francia es la India, aunque en menor proporción que Ecuador ha mantenido un crecimiento constante de los volúmenes de exportación, 6% en el 2013 ubicándose en como segundo proveedor. El camarón de la India paga una tasa de 6,07% para ingresar a la UE.

Madagascar que basa su producción total en *P. Monodon*, ha venido mermando constantemente sus envíos a Francia (-14%) en el 2013. La industria de camarón de cultivo ha tenido problemas con el manejo de las enfermedades, disminuyendo la cantidad disponible de suministros. Los compradores franceses han optado por camarón *P. Vannamei* procedente de Latinoamérica. Tailandia e Indonesia también han perdido participación de mercado, esto como consecuencia del Síndrome de la Mortalidad Temprana (EMS) que afecta a estos países del sudeste asiático, lo que cual ha mermado la cantidad de producto disponible para la exportación.

Tailandia, otro de los competidores fuertes afectado por la enfermedad del Síndrome de la Mortalidad Temprana sigue sin encontrar una respuesta al déficit de la oferta que sigue haciendo estragos en los procesadores. En el primer trimestre de 2014, tres grandes empresas cerraron sus plantas de procesamiento a causa de la escasez de materias primas. Es evidente que el camarón tailandés ya no juega un papel dominante en el mercado.

Cada vez es más importante la participación de España y Holanda que tienen una industria de procesamiento muy avanzada y proveen al mercado francés con productos de alto valor agregado. Bélgica ha disminuido sus envíos a consecuencia del alto costo de la materia prima.

Para que el camarón de cultivo pueda ingresar al mercado francés se debe cumplir con las normativas obligatorias de la UE para comercializar alimentos y bebidas industrializados. La Unión Europea exige que las empresas exportadoras cumplan con las normas y procedimientos que

deben ser aplicadas para garantizar la inocuidad de los alimentos, estas son:

- Etiquetado de alimentos,
- Aditivos, enzimas y aromas
- Materiales en contacto con alimentos
- Contaminantes: nitratos, mico toxinas, metales pesados, dioxinas y policlorobifenilos (PCB), hidrocarburos aromáticos policíclicos (HAP), residuos de plaguicidas, sustancias con efecto hormonal y medicamentos veterinarios, OMG.
- Nuevos alimentos y nuevos ingredientes alimentarios
- Criterios microbiológicos (Unión Europea, 2010)

Uno de los requisitos de los compradores al por mayor es que demandan especificaciones estrictas de calidad, así mismo exige que esa calidad sea garantizada durante todo el año, peso estricto de los paquetes con la clasificación de los tamaños garantizados, color uniforme todo el año, fiabilidad de entrega.

#### **2.4.2.8. Conclusiones del estudio de mercado**

Con más de 90 mil toneladas importadas al año Francia es el segundo mercado más grande para camarones congelados en Europa. Entre el 70-80% del producto importado es procesado en Francia y vendido a los consumidores como frescos “refrigerados”, otro 20-30% llega al consumidor final como producto congelado.

El 80% del consumo se realiza en el comercio minorista (incluyen cadenas de supermercados, tiendas de descuento, centros de congelado, pescaderías, autoservicios y comercio electrónico) y el 20% en servicios de comida (restaurantes, hoteles, catering). Francia es un mercado para

camarones enteros con una baja participación de productos con valor agregado. Ecuador es el principal proveedor con una participación de mercado de 33%, seguido de la India 14%, luego Madagascar 7%, Bangladesh y Venezuela 6%.

Diecinueve empresas ecuatorianas exportaron camarones a Francia en el primer trimestre del 2014. Las principales perspectivas son los importadores (muchos de ellos son también procesadores). Algunas cadenas minoristas de alimentos también importan de forma directa y tienen sus divisiones o subsidiarias que se encargan del procesamiento.

Se espera una demanda estable o ligeramente creciente, depende de la situación económica y la evolución del precio, que será un factor clave, los precios altos han hecho un efecto de reducción en el consumo.

Existe una creciente participación para camarones pelados y pre-empaquetados, los franceses tienden a por comprar cada vez más productos de fácil preparación. La demanda de camarón en Francia tiene un patrón de comportamiento altamente estacional, con una proporción alta de consumo (cerca del 25%) para Navidad y Año Nuevo. En verano, la temporada favorece las ventas de tallas grandes.

### **2.4.3. Distribución y puntos de venta**

CONCASUR elaborará sus productos conforme a los requerimientos del cliente. Para el mercado de Francia y de acuerdo a la estructura de la empresa la venta se realizará en forma personal directa, la distribución puede tener algunas opciones.

La primera es apuntar al mercado minorista a través de los importadores franceses. Entre las principales cadenas de supermercados están: Carrefour, Leclerc, ITM Entreprises, Auchan, Systeme U, Casino, Cora. Algunas tiendas minoristas son: Aldi, Lidl, Norma y Dia. Otro de los circuitos de venta directa como los Centros de Congelado: Picard Surgelés y Toupargel.

Como segunda opción, también por medio de importadores franceses se puede dirigir hacia el sector de servicio de alimentos. En Francia, existen alrededor de 100 mayoristas/distribuidores de productos alimenticios congelados, lo que demuestra un sector altamente fragmentado. Uno de los más grandes mayoristas y distribuidores especializados es Cash & Carry, entre sus principales empresas están: Metro y Promocash.

Otros de los principales mayoristas son: Transgourmet (el segundo más grande de Europa), Pro, Francap. En este canal también se encuentran varios especialistas en la venta de camarones congelados, entre los principales se encuentran: Pomona Passion Froid, Brake France, Davigel, Relais d'Or Miko, DS Restauration, Carigel, estos cubren casi el 80% del mercado de servicio de comida congelada. Existen algunos especialistas de camarones frescos, entre estos están: Eurofrais-France Frais, Unifrais.

La otra alternativa es la más frecuente para los exportadores, está dirigida hacia los procesadores de camarón, ya sea directamente o por medio de un agente importador. Entre los principales se encuentran Krustanord, Labeyrie, Crustamar, Gel-Pêche, LPI, Demarne.

Una opción adicional es vender directamente a las cadenas de alimentos minoristas. Bajo este escenario existe la posibilidad de buscar socios estratégicos. Algunos de los canales para alimentos minoristas han comenzado a comprar directamente desde proveedores del extranjero.

Entre algunos de los importadores franceses con mayor volumen de producto adquirido en el primer trimestre del 2014 están: Krustanord (Pescanova), Challenge International, Crustafrance, Adrimex, Del Pierre et Traditions, Cofremar, Pillet, Cap. Houat, Pomona Foodtrade, Seafrigo, Krustafish, Maison Mere (Ver Anexo 9).

#### **2.4.4. Promoción del producto**

La imagen del producto es primordial, por lo tanto el camarón siempre debe estar fresco y cumplir con todas las normas de calidad, las cuales son requerimientos obligatorios para el mercado europeo y no generan ningún tipo de valor agregado. Lo que crea un valor extra en el mercado del camarón congelado y genera un ambiente de confianza es contar con una marca, disponibilidad para el cliente, cumplir con acuerdos de entrega pactados, así como empaque y etiquetas que proporcionen toda la información necesaria sobre el proceso y calidad del producto.

Muchos exportadores alrededor del mundo han confirmado que no bastan las actividades y relaciones de venta personal directa. Hace falta informar al público acerca de las ventajas y cualidades del producto, darle la posibilidad de ver como se elabora y de probarlo. De ahí que se consideran importantes las herramientas y mecanismos de promoción directa como un componente clave para crear una imagen adecuada.

Como alternativa más efectiva se debería apuntar a las Ferias Comerciales, para lo cual se debe elaborar catálogos profesionales impresos de los productos para la promoción en la Feria de Alimentos del Mar más grande de Europa que se celebra anualmente cada abril en Bruselas, esto tiene un costo aproximado de US\$ 500/m<sup>2</sup> por un stand que sea abierto en los cuatro frentes, para lo cual se necesitarán un local de 9 m<sup>2</sup>, más la logística para dos personas, alcanzan un valor de inversión de US\$ 20.000 (Ver Anexo 10).

Entre otras ferias comerciales relevantes también están Sial Paris, Feria Internacional para alimentos y bebidas para las empresas que deseen tratar directamente con los minoristas de alimentos. También se encuentra CFIA<sup>3</sup> que se realiza en Rennes, si se desea apuntar hacia los procesadores e importadores mayoristas. Otra de las opciones a considerar

---

<sup>3</sup> [www.cfiaexpo.com](http://www.cfiaexpo.com)

es Sirha, Feria Internacional para la industria de servicio de alimentos, que se realiza en Lyon. Otro camino para que CONCASUR pueda promocionar sus productos es por medio de misiones comerciales. Es necesario conocer la agenda anual de PROECUADOR. Además, para llamar la atención de los potenciales clientes se anunciará en la versión electrónica de la Revista *Produits de la Mer*, en la página de la descripción por especies se colocará un video de 30 segundos sobre CONCASUR y sus productos. La misma revista tiene una versión impresa que es leída en más el 60% por compradores o importadores de productos del mar, una vez al año se emite una versión solo para camarones, en donde se publicará un anuncio de página completa.

#### **2.4.5. Plan de introducción al mercado**

En primera instancia se debe realizar todo el diseño corporativo, una vez que se tenga listo el material de promoción (folletos, fichas, DVD's, USB's) se procede a crear un sitio web de la empresa donde se muestre la información clara tanto de la organización como del producto, utilizando imágenes y videos. Esta información debe resaltar los esfuerzos de compensación por la naturaleza y a las comunidades locales por la pérdida de los manglares.

Los certificados HACCP, GlobalGAP y ASC garantizan la transparencia y sostenibilidad del proceso de producción, la inocuidad del producto y la calidad de las condiciones sociales de sus trabajadores. Se debe implementar todas estas actividades como parte de una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) bien desarrollada. Además se debe incluir la política de RSE en el mensaje de marketing, tanto en el sitio web como en las redes sociales.

Cuando se tenga el material digital listo, se contratará publicidad en línea (SEM) por medio de Google *Adwords* con las palabras claves "*ecuador white shrimp*".

El marketing directo combinado con la participación en Ferias Comerciales son herramientas muy eficaces. Existe una larga lista de importadores franceses de camarones que se puede encontrar en el sitio web FIS ([www.fis.com](http://www.fis.com)), Asociación Francesa de Procesadores de Alimentos ([www.ade pale.sotalie.makoa.fr](http://www.ade pale.sotalie.makoa.fr)), Trademap ([www.trademap.org](http://www.trademap.org)), *Produits de la Mer* ([www.pdm-seafoodmag.com](http://www.pdm-seafoodmag.com)). Una vez que se tenga listo el material promocional y se haya seleccionado una lista de empresas, se podría realizar el primer contacto telefónico con 3 meses de anticipación para presentar la empresa brevemente, describir los productos que se oferta para despertar el interés.

Se recomienda preguntar si existe la posibilidad de poder enviar un folleto profesional en el formato más conveniente, y posteriormente realizar otro contacto telefónico o si es posible realizar el primer contacto personal una semana antes del evento.

#### **2.4.6. Publicidad**

Para atraer la atención de los clientes potenciales existen algunas alternativas como publicitar un anuncio en la versión impresa de la Revista *Produits de la Mer*, con sede en Francia es una revista europea de alimentos del mar. Existe una versión anual dedicada solo para camarones, se publica en el mes de noviembre a un costo de US\$ 4.500 por media página. También se debe considerar publicitar en la versión electrónica de la revista, se puede colocar en la sección de información de especies un video (300 x 250 pixeles), a un costo de US\$ 3.000 por año

El marketing directo es uno de los métodos más efectivos, debe coincidir con la participación en las ferias de promoción por lo que tiene que ser ejecutado con unos 3 meses de anterioridad, para lo cual ya se debe tener el producto listo para su introducción al mercado así como también contar con material publicitario de soporte, como sitios web, publicidad en línea, folletos (impresos, DVD, USB).

Es importante contar con el apoyo de las Tecnologías de Información y Comunicación, y en este sentido los sitios web juegan un rol clave en el desarrollo de los negocios en la actualidad. Estos espacios deben explicar claramente los productos, información sobre la empresa, utilizar material multimedia. Adicionalmente para asegurarse de que los potenciales clientes puedan encontrar la empresa se puede integrar el portal electrónico con las redes sociales, así como la optimización del uso de motores de búsqueda.

**Tabla 12. Gastos de promoción y publicidad**

<b>Actividad</b>	<b>Total</b>
Publicidad Revista <i>Produits de la Mer</i>	4.500
Video en sitio web <i>Produits de la Mer</i> *	3.000
Feria Comercial en Bruselas**	20.000
Marketing directo	1.000
Material de promoción (Folletos, DVD`s, USB`s, Fichas)	3.000
Sitio web y redes sociales	6.000
SEM (marketing en buscadores)	1.500
<b>Total</b>	<b>39.000</b>

Fuente: \* [www.pdm-seafoodmag.com](http://www.pdm-seafoodmag.com) \*\* [www.seafoodexpo.com](http://www.seafoodexpo.com)

Elaboración: Autor

#### **2.4.7. Políticas de precio**

De acuerdo a lo manifestado por las empresas emparadoras-exportadoras entrevistadas, el mercado internacional es muy dinámico y el precio varía en base a la oferta mundial, esto afecta la competencia interna, haciendo que algunos exportadores ecuatorianos, para no quedarse con producto en stock, bajen los precios a niveles críticos, muy cercanos al costo de producción, sentando precedentes de precios bajos en el mercado internacional. En este caso, y en vista de la volatilidad del precio CONCASUR debería buscar clientes que tengan la predisposición de hacer negocios con visión de largo plazo, y por medio de un contrato asegurar las ventas a un precio en el que se acuerde con el cliente.

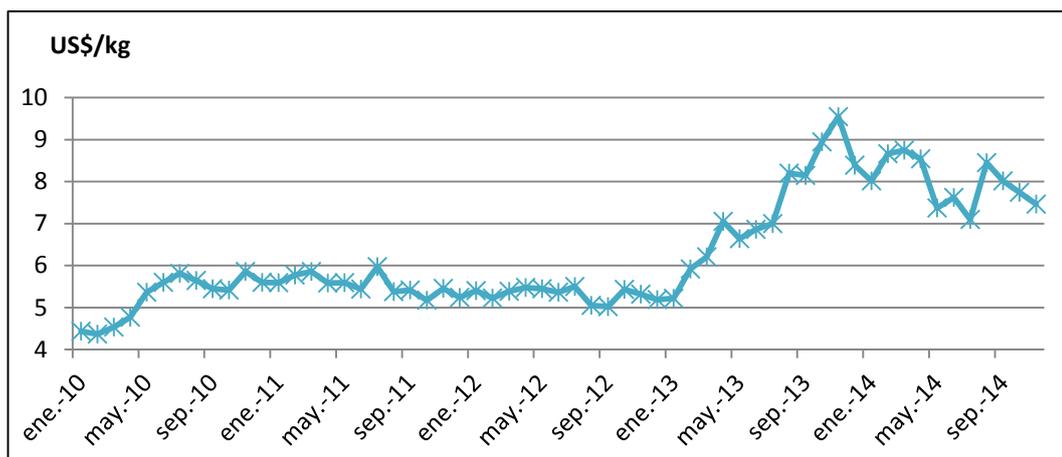
CONCASUR no depende de suministros externos para proveerse de materia prima, ya que cuenta con sus propias granjas de producción. Las empresas exportadoras reportan que este rubro representa casi el 75% del costo final del producto de exportación. Después de la materia prima, la mano de obra es el segundo rubro en importancia dentro de la estructura de costo, en los últimos años ha registrado un aumento del 10% anual en el Salario Básico Unificado. Otro de los rubros que afectan el costo es el de material de empaque, el mismo que tiene una alta participación en los costos de procesos.

**Tabla 13. Estructura de costos de una exportadora de camarón**

<b>Estructura de Costos</b>	<b>% Costo Total</b>
<b>Costos de Ventas</b>	
Materia Prima (camarón)	75%
Mano de Obra	7%
Costo de proceso	11%
<b>Total Costos Directos</b>	<b>93%</b>
<b>Gastos Operativos</b>	
Gastos Administrativos	3%
Gastos Exportación	4%
Gastos Financieros	1%
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>7%</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Global Consult, 2010

La política de precios será de mantener un margen de utilidades del 10% sobre los costos de producción. Tomando en consideración la volatilidad del precio internacional como consecuencia de que los países asiáticos no proyectan una recuperación a corto plazo, y que los productores de CONCASUR estandarizan costos de producción, se puede tener una ventaja en precios sobre algunos competidores cuyos suministros de materia prima dependen de terceros. En la siguiente figura se puede observar la evolución del precio de venta de camarón congelado desde Ecuador a Francia.



**Figura 22. Evolución del precio de exportación de camarón a Francia**

Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 2.4.8. Riesgos y oportunidades de mercado

Los camarones son producto de la naturaleza y la producción está sujeta a condiciones ambientales como el clima y la aparición de enfermedades. En la actualidad los países competidores asiáticos tienen problemas sanitarios, y si no se toman las medidas precautelares para evitar la entrada de esos patógenos al país, la situación se volvería tan crítica tal como ocurrió en el pasado cuando Ecuador sufrió el embate de la mancha blanca donde se redujo su oferta exportable en un 80%.

Otro de los riesgos asociados a las enfermedades es que al haber escasez de materia prima se dispara el precio internacional por la continua demanda, afectando el consumo de mercados tradicionales que son sensibles al precio.

La mayoría de los importadores tienen más de 1 proveedor calificado de una región específica. Por razones de reducción de riesgo, como camarón el suministro depende de las condiciones ambientales que no pueden ser completamente controladas por el proveedor. Actualmente, Ecuador es considerado como una de las Naciones Líderes de Acuicultura de camarón del mundo, siendo calificado como un proveedor confiable además los compradores franceses aprecian los bajos costos de

camarones de Ecuador (PROECUADOR, 2013). Otro de los riesgos implícitos de mercado es que se reduzca el consumo por el debilitamiento de la economía francesa, debido a la alta tasa de desempleo y la devaluación del euro frente al dólar.

#### **2.4.9. Sistema y plan de ventas**

Las ventas se realizarán en base a los contratos que se acuerden con los compradores, estos pueden ser: importadores mayoristas, cadenas minoristas o procesadores. Previamente se habrá pactado en la negociación varios aspectos como los términos de entrega, precios, especificaciones del producto, transporte y logística, descuentos, condiciones de pago, etc. El contrato debe cubrir todas las responsabilidades de ambas partes.

La fuerza de ventas se compone de un equipo negociador conformado por el Gerente de CONCASUR y el Jefe del Área de Mercadotecnia y Ventas, quienes se encargarán de realizar las negociaciones, mejoramiento continuo de los términos de referencia, etc., en la práctica toma alrededor varios meses antes de firmar un contrato. Entre los aspectos de la negociación se debe considerar la presentación del producto (se puede invitar a los clientes a visitar las granjas de producción y la planta de procesamiento), de la misma manera realizar un prueba del producto a través de una degustación.

Debido a la estructura de la empresa las ventas serán bajo el término de negociación FOB (*free-on-board*). La exigencia de este INCOTERM<sup>4</sup> radica en que la empresa exportadora debe despachar la mercancía en aduana, de manera que la entrega se ejecuta cuando el producto se encuentra en el buque de transporte, por lo que el comprador incurre en todos los gastos y riesgos a partir de este punto.

---

<sup>4</sup> Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

La documentación es emitida en el país de origen, una vez confirmado el pago de la exportación, se envía los documentos originales al importador para que pueda desaduanizar su producto. Para el efecto se debe planificar correctamente un nivel seguro de suministros e inventarios, sabiendo que el transporte será por vía marítima y los contenedores de Ecuador a Francia llegan en 22 días promedio. Bajo estos términos el exportador está obligado a: entregar la mercancía y documentos necesarios para la tramitación aduanera, cumplir con los requisitos de empaque y embalaje del país de destino, cubrir con el costo del transporte hasta el puerto de embarque, dar cumplimiento a los trámites aduaneros (documentos, permisos, certificados, impuestos, etc.) en el puerto de salida, asumir los gastos de exportación (logística, almacenaje, verificación pre-embarque). Mientras que el comprador se obliga a pagar por su mercadería en los montos y moneda acordados, cubrir el costo del flete y seguro desde el puerto de origen hasta el lugar de destino, asumir los gastos de importación, trámites aduaneros en país de destino.

**Tabla 14. Principales líneas y agencias navieras para el transporte de camarón congelado desde Ecuador hacia Francia.**

Línea Naviera	Agencia Naviera
Hapag Lloyd	Transoceánica Cía. Ltda.
Hamburg Sud	Hamburg Sud Crowley Ecuador
Cía. Generale Maritime	CMA CGM Ecuador S.A.
Cía. Sudamericana Vapores	Transoceánica cía. Ltda.
Mitsui O.S.K. Lines Ltd.	Remar s.a.

Fuente: Empresa Manifiestos

El transporte de la mercadería congelada será en un contenedor refrigerado “reefer” del tipo de contenedores de carga completa (FCL<sup>5</sup>) de 40 pies, tienen una capacidad de 59 m<sup>3</sup> y pueden soportar hasta 24 toneladas en peso neto de camarones congelados.

---

<sup>5</sup> Full Container Load

El camarón entero congelado normalmente se empaca en cajas de 2kg, éstas a su vez se colocan en un cartón máster con capacidad de 20 kg (10 cajas x 2 kg), pudiendo un contenedor de 40 pies transportar hasta 1.200 cartones. Dentro de la política de ventas de la organización se debería establecer una orden de pedido mínimo de 20 toneladas.

El precio de exportación dependerá de la negociación entre las partes, para este caso se toma como referencia el precio obtenido de las estadísticas de comercio exterior del Banco Central del Ecuador.

**Tabla 15. Precio de venta de camarón entero desde Ecuador a Francia, diciembre del 2014**

Tallas en unidades/kg			
50-60	60-70	70-80	80-100
\$ 7,20	\$ 6,20	\$ 5,60	\$ 5,30

Fuente: Banco Central del Ecuador

Inicialmente CONCASUR podrá disponer del suministro garantizado de 300 toneladas mensuales de materia prima, lo que permitiría producir 12 contenedores mensuales de 24 toneladas cada uno. La combinación de un contenedor de 40 pies podría acomodarse de la siguiente manera:

**Tabla 16. Combinación de un contenedor de camarón entero**

Cartones	CONTENEDORES			Total anual US\$
	1 Total (kg)	12 Mensual (kg)	144 Anual (kg)	
200	4.000	48.000	576.000	4.147.200,00
250	5.000	60.000	720.000	4.464.000,00
300	6.000	72.000	864.000	4.838.400,00
450	9.000	108.000	1.296.000	6.868.800,00
<b>1.200</b>	<b>24.000</b>	<b>288.000</b>	<b>3.456.000</b>	<b>20.318.400,00</b>

Fuente: Autor

De acuerdo al estudio de mercado de PROECUADOR (2013), las tallas mostradas son las que más se consumen en el mercado francés. La previsión de ventas para el primer año alcanzan los US\$ 20,3 millones. Para esto se requieren realizar varias inversiones. La materia prima es el rubro más significativo, para elaborar un volumen estimado de producto terminado se debe suministrar un 2% más de camarón, ya que se pierde por cuestiones de calidad. Otro de los gastos que más incide es la mano de obra directa, se estima en \$ 0,22/kg. Esto obedece a que los salarios se han venido incrementando en medida que los gobiernos han hecho ajustes.

También se debe considerar US\$ 0,08/kg por concepto de transporte del camarón desde las granjas hacia la planta. El material de empaque (cajas, máster, sunchos, fundas de plástico y etiquetas) tiene un costo aproximado de US\$ 0,34/kg. También se debe tomar en cuenta los gastos de ventas US\$ 0,07/kg, gastos administrativos US\$ 0,18/kg que ya incluyen algún imprevisto, gastos financieros US\$ 0,07/kg y costos por depreciación US\$ 0,06/kg. Al costo de producción se adiciona un 10% por concepto de margen de ganancias, tal como indica la política de precios.

**Tabla 17. Costos de venta para camarón entero (US\$/kg)**

Rubros	Tallas			
	50-60	60-70	70-80	80-100
Materia prima	5,50	4,65	4,10	3,80
Materiales e insumos de empaque	0,34	0,34	0,34	0,34
Mano de obra directa	0,22	0,22	0,22	0,22
Transporte	0,08	0,08	0,08	0,08
Gastos de administración	0,18	0,18	0,18	0,18
Gastos de venta	0,07	0,07	0,07	0,07
Gastos financieros	0,07	0,07	0,07	0,07
Costos por depreciación de activos	0,06	0,06	0,06	0,06
<b>Total costo de producción</b>	<b>6,52</b>	<b>5,67</b>	<b>5,12</b>	<b>4,82</b>
Margen de utilidad	0,65	0,57	0,51	0,48
<b>Precio de venta</b>	<b>7,17</b>	<b>6,24</b>	<b>5,63</b>	<b>5,30</b>

Elaboración: Autor

## 2.5. Producción y Operaciones

### 2.5.1. Especificaciones del producto

El camarón congelado es un producto de origen animal, un crustáceo del orden de los decápodos perteneciente a la familia de los peneidos. Los camarones provienen de granjas de cultivo. Pueden crecer hasta 23 centímetros, llegando a obtener hasta 45 gr de peso. Normalmente presentan un color blanco traslúcido, las hembras crecen más rápido que los machos.



**Figura 23. Camarón de la especie *Penaeus vannamei***

Fuente: A. M. Arias (CBI, 2014)

Debido al valor nutricional, los camarones constituyen un alimento privilegiado. Son ricos en proteínas y bajos en calorías. Una porción de 100 g contiene cerca de 20 g de proteínas y entre 90-100 calorías. Los niveles de colesterol son significativamente bajos, un promedio de 100 g contiene aproximadamente 100 mg de colesterol. Poseen también un bajo contenido de grasas, con niveles entre 0,5-1 g por cada 100 g. Las grasas de los camarones son en su mayoría poliinsaturadas, contienen cantidades moderadas de Omega-3.

**Tabla 18. Valor nutricional del camarón, por cada 100 gr**

<b>Valores nutricionales</b>			
	<b>Contenido</b>	<b>% Valor diario*</b>	
Calorías	106		
Grasa Total	1.73g	<b>3%</b>	
<b>Saturada</b>	0.328g	<b>2%</b>	
<b>Poliinsaturada</b>	0.7g		
<b>Monoinsaturada</b>	0.3g		
Sodio	148mg	<b>6%</b>	
Potasio	185mg		
Carbohidratos	0.91g	<b>0%</b>	
<b>Fibras</b>	0g	<b>0%</b>	
<b>Azúcar</b>	0g		
Vitamina A	4%	Calcio	5%
Vitamina C	3%	Hierro	3%
Valores de porcentaje diario basados en una dieta de 2.000 calorías			

Fuente: NutritionData.com

El producto se comercializará principalmente entero (*Head on Shell on*) crudo congelado en Bloques o IQF, en colores A1, y A2. La tonalidad de los colores no implica que las características organolépticas del camarón sean de baja o alta calidad, sino que es un grado de pigmentación que adquiere el animal dependiendo de la zona de cultivo. En el siguiente cuadro se detalla la clasificación de acuerdo al color:

**Tabla 19. Clasificación de camarón entero por color**

<b>Descripción</b>	<b>Clasificación</b>
Claro	A1
Semi - claro	A2
Semi - oscuro	A3
Oscuro	A4

Fuente: Entrevista con exportadores

El producto para la venta se clasificará por tallas (unidades por kilogramo), de acuerdo al plan de ventas, las tallas que ofrecerá CONCASUR serán mayormente 50/60, 60/70, 70/80 y 80/100.

**Tabla 20. Clasificación de camarón entero por tallas**

<b>Tallas</b>	<b>Unidades/kg</b>
50/60	54-56
60/70	64-66
70/80	74-76
80/100	88-92

Fuente: PROECUADOR

El camarón será procesado y empacado en cajas de 2kg (Ver Anexo 11), tipo “top open” de cartón parafinado (29 x 15 x 7 cm), éstas son posteriormente colocadas en cartones máster de 20kg (10 x 2kg).

Con respecto al etiquetado (Ver Anexo 12), el contenido debe ser proporcionado en el idioma del país donde el producto se exporta. Cuando se importen productos de la pesca y de la acuicultura en la UE, la siguiente información debe ser proporcionada en el etiquetado o el envasado del producto de la pesca, o por medio de un documento comercial adjunto a la mercancía:

- El nombre comercial y científico de la especie;
- Método de producción: En el caso de los camarones vannamei, se debe mencionar que es un producto cultivado;
- Origen: En el caso de los camarones vannamei, haga referencia al país en el que se producen;
- Presentación: Se debe mencionar cómo se procesa el producto (entero, cola, pelado, etc.);
- Fecha de duración mínima: Compuesto por día, mes y año, en ese orden, y precedido por las palabras "consumir preferentemente antes de" o "consumir preferentemente antes del final" o el "uso por" la fecha;
- Vendedor o exportador: El nombre o razón social y la dirección del fabricante;

- El paquete debe contener un número de autorización de la UE;
- El embalaje también debe contener un número de lote.

### **2.5.2. Descripción del proceso de producción**

El proceso de producción inicia con:

**Transporte.** El camarón debe ser transportado desde las zonas de cultivo hacia la planta de procesamiento. Se realiza en camiones térmicos con capacidad de 5 toneladas, los cuales deben estar registrados y autorizados por el Instituto Nacional de Pesca, el producto permanece dentro de gavetas plásticas con abundante hielo para mantener su temperatura bajo los 4°C y así conservar el olor, sabor, y color característico del marisco fresco.

Este servicio tiene que ser contratado con un proveedor externo, este rubro tiene un costo aproximado de \$ 340,00 más \$ 60,00 por viaje para proveer de servicios de seguridad, el hielo es proporcionado por la planta procesadora.

**Recepción e inspección.-** El camarón llega a la planta y es entregado en el área de recepción. Antes de abrir y bajar las gavetas se inspecciona el camión y el producto, luego este es pesado antes de ser descargado en una tolva para su limpieza y desinfección.

Luego que el camarón ha sido recibido se procede a calificar la calidad del producto, para lo cual se realizan varios análisis y muestreos para el control de residuales, determinación del porcentaje de defectos de la muestra, test de resistencia a la melanosis, test de frescura y pruebas de olor, sabor, textura, color. Para este procedimiento se requieren 6 personas más un supervisor.

**Lavado y desinfección.-** Cuando se ha realizado el pesado, el camarón es descargado en una tolva preparada con agua, hielo, y una concentración de 10 ppm de cloro y si requiere meta-bisulfito de sodio, cuyo

valor no debe exceder los 100 ppm, esto con el propósito de limpiarlo y desinfectarlo. El camarón debe permanecer con abundante hielo para no provocar cambios bruscos de temperatura, el agua de tolva debe tener flujo continuo para evitar contaminación. Luego el camarón es transportado por medio de bandas. Durante este trayecto el camarón se elimina los elementos extraños como peces, palos, plásticos, etc.

Se recomienda que el camarón que se recibe y aprueba continúe con todo el proceso y éste no sea suspendido, y se enhieles o congele nuevamente, hasta estar en posibilidades de continuar con el proceso. Al continuarse con el proceso, se evita el riesgo de la acción enzimática y bacteriana. Para este proceso se requiere 2 personas.

**Clasificación.-** El camarón es colocado en las tolvas de las máquinas clasificadoras que consisten en rodillos alineados y separados a distancias calibradas para realizar la clasificación en forma automática. Los camarones clasificados caen hasta las tolvas de descarga, y desde este lugar llegan a las bandas transportadoras.

Los operarios revisan la clasificación durante el trayecto en las bandas y revisan el producto que no corresponde a la clasificación previamente establecida. Para este proceso se requiere de 4 personas más un supervisor.

**Pesado, glaseo y empaque.-** El producto es pesado en canastillas con una balanza electrónica de acuerdo a lo preestablecido en la línea de producción. Una vez pesado el camarón es colocado en cajas parafinadas con su respectiva funda protectora para el proceso de glaseado, que consiste en adicionar agua potable o de mar según lo requiera el cliente con la finalidad de formar una película protectora que ayude a evitar la deshidratación del producto.

Se cierran las cajas y se coloca el producto en coches transportadores donde se liquida las cantidades procesadas. Para esta actividad se requiere 10 personas por turno.

**Congelación.-** El producto es congelado a una temperatura entre -18°C y -24°C por un tiempo de 4 horas. Para este proceso se necesita 2 personas quienes se encargan de colocar el producto en los transportadores para llevarlos al túnel de congelamiento y traerlos de vuelta para el masterizado. Además se requiere de un liquidador de producto terminado y un supervisor.

**Masterización.-** Una vez que el producto haya sido congelado se acomodan las cajas parafinadas en cartones máster de 20 kg (10 x 2kg) para ser embalados.

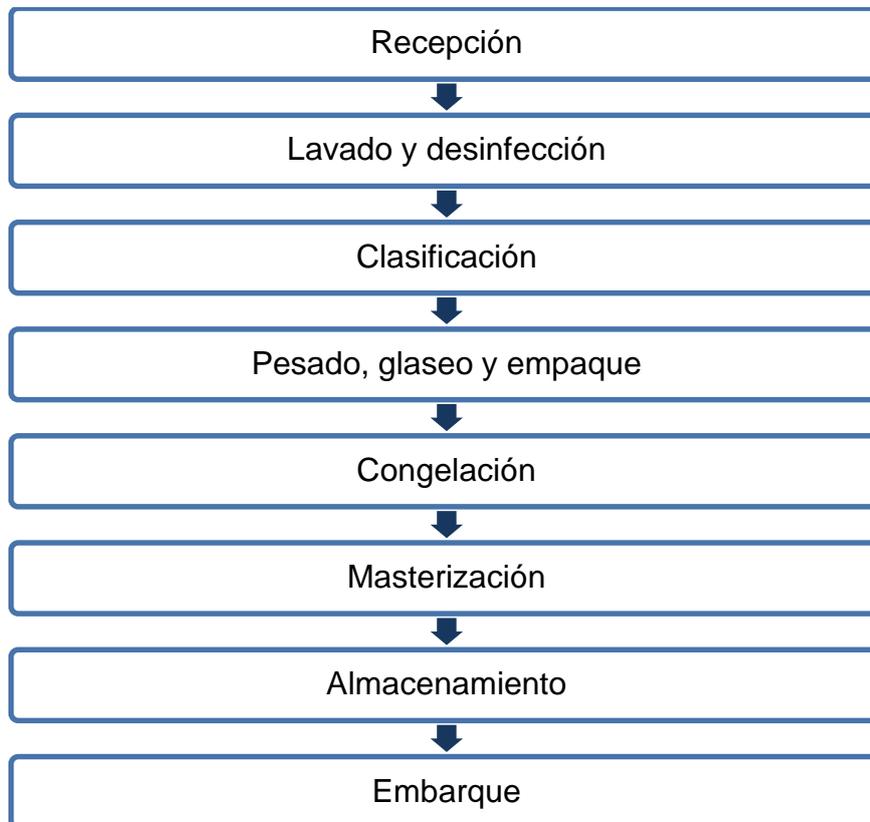
El empaque se asegura con zunchos que le da consistencia y seguridad en el manejo, así como su permanencia de conservación dentro de la bodega de almacenamiento. Además, en este paso se procede a colocar las etiquetas de exportación en cada caja Máster para que estén listas para el transporte. Para este proceso se requiere 2 personas.

**Almacenamiento.-** Una vez que el producto haya sido encartonado, es llevado hacia las cámaras de mantenimiento que conservan el camarón a una temperatura entre -18°C y -24°C, manteniendo siempre la cadena de frío para preservar el estado del producto previamente congelado hasta su destino final. En este proceso se necesitan 2 personas.

**Embarque.-** El producto final es colocado en un contenedor refrigerado de 40 pies, el cual debe llevar 24.000 kg de camarón congelado, lo que equivale a 1.200 cartones de 20 kg.

Este proceso (estivación) lo pueden realizar entre 3 personas. Luego el producto es transportado al puerto de embarque, para el efecto se debe contratar el servicio de transporte de la planta hacia el destino de carga, el coste promedio por contenedor es de US\$ 1.500, 00.

### 2.5.3. Diagrama de flujo del proceso



**Figura 24. Diagrama de flujo del proceso**

Elaboración: Autor

### 2.5.4. Características de la tecnología

Las tecnologías de refrigeración y congelamiento son muy eficaces por ser limpias y preservar significativamente las propiedades organolépticas y la calidad nutricional de los alimentos a un costo competitivo, asumible comercialmente.

El principio de conservación de los alimentos por congelación evita el crecimiento de microorganismos termófilos, además de algas y hongos y de muchos mesófilos que crecen a la misma temperatura de algunas bacterias. Lograr un buen producto congelado depende de la temperatura y las condiciones de almacenaje. Mientras más baja sea la temperatura más se aleja de las condiciones ideales para la proliferación de microorganismos.

La congelación consiste en la aplicación de temperatura a los alimentos por debajo de cero grados centígrados, de forma que parte del agua del alimento se convierta en hielo. Al mismo tiempo que agua se solidifica se produce una desecación del alimento, lo que contribuye de forma significativa a una mejor conservación. La temperatura de elección internacional es  $-18^{\circ}\text{C}$ , ya que por debajo de ésta se estima que no existe crecimiento bacteriano, por lo que disminuye la posibilidad de alteración y se reducen los riesgos para la salud.

### **2.5.5. Equipos e instalaciones**

Por su función se convierten en herramientas e instrumentos fundamentales para las actividades descritas anteriormente. Entre las instalaciones principales (Ver Anexo 12) se debe contar con una garita de seguridad y área de despacho, bodegas, oficinas administrativas. La planta de producción comprende un área para recepción, limpieza, clasificación, área de procesamiento, pesado y empaque, antecámara para chequeo, y masterizado, túneles de congelamiento, cámaras de almacenamiento, baños, vestidores, comedor, laboratorio de análisis. Como obras complementarias están: planta de tratamiento de agua, zona de tránsito vehicular. También se requiere de vehículos para la cubrir la logística de la empresa, muebles de oficina, equipos de computación e infraestructura tecnológica para el correcto desenvolvimiento de las actividades administrativas. Entre los equipos y herramientas necesarios para el procesamiento de camarón congelado se tiene:

**Tolva de recepción.-** Con capacidad de 3 toneladas y conectada a una mesa de inspección y cinta transportadora hacia la máquina clasificadora.

**Clasificadora de Camarones.-** Compuesta por pares de rodillos clasificadores y auxiliares de 3,5 metros de longitud total, que permite realizar la clasificación de 5 tamaños de camarones en líneas de hasta 3.000 kg/hora.

**Cámaras de Mantenimiento.-** Con una capacidad de almacenamiento de 60 toneladas cada una, a una temperatura de -20° C.

**Equipos de Refrigeración.-** Los equipos son de la marca GRAM y utilizan como refrigerante amoníaco:

- 3 unidades condensadoras de 75 HP Modelo: HCT-8-100A,
- 1 unidad condensadora de 30 HP, Modelo: HC-6-75A,
- 6 unidades condensadoras de 10 HP Modelo: HC-2-75A,
- 1 recibidor de amoníaco,
- 2 condensadores evaporadores,
- 2 tableros eléctricos LK automatizados e instalaciones eléctricas con tecnología de punta.

**Cámara Auxiliar de Mantenimiento.-** 2 unidades condensadoras a Freón-22, Marca: HEATCRAFT de 5 HP, cada una con capacidad de almacenamiento de 10 toneladas cada una, a una temperatura de -20° C.

**Silo de Hielo.-** Sistema de almacenaje con capacidad de 250 toneladas.

**Otros.-** Balanzas, Tanques de almacenamiento para productos frescos, mesas de trabajo, carretillas, bandejas, gavetas, equipo de laboratorio.

### **2.5.6. Proveedores**

Para el proceso de producción de camarón entero congelado se necesita de varios materiales, insumos y servicios que deben ser proporcionados para la elaboración del producto. En este negocio es evidente que el camarón es el elemento primordial, y en este sentido los socios productores del Consorcio son los principales proveedores, ya que

son los responsables de suministrar la materia prima desde las granjas. También se puede adquirir de otros productores siempre y cuando se demuestre su existencia legal, por medio de la documentación solicitada por el Instituto Nacional de Pesca a través de la Subsecretaría de Acuacultura, para lo cual deben solicitar una inspección anual.

El suministro de camarón debe ser coordinado entre los técnicos en campo responsables de la cosecha en las granjas y el personal de planta para preparar los insumos. El abastecimiento se realiza cada aguaje (2 veces al mes), donde se tiene proyectado procesar 12 contenedores de 24.000 kg mensuales durante el primer año. Es decir, se debe suministrar cada quince días 150.000 kg + el 2% por pérdidas de camarón.

Para los insumos de procesamiento (cloro, bactericidas, sulfitos, sustancias y materiales para el laboratorio de análisis) y empaque (cajas, cartones y sunchos) existe una amplia gama de industrias conexas que proveen estos productos.

Entre los proveedores de servicios se encuentran:

- Compañías que ofrecen mantenimiento y reparación de sistemas industriales de refrigeración y congelamiento,
- Empresas que proveen el transporte de contenedores térmicos (granja – planta) como de *reefers* (planta – puerto de embarque),
- Proveedores de servicios financieros,
- Servicios de imagen corporativa,
- Servicios de información y comunicación.

### **2.5.7. Manejo de inventarios**

La administración y el control de los inventarios tienen como función principal determinar la cantidad suficiente y tipo de los insumos, productos

en proceso y terminados o acabados para hacer frente a la demanda del producto, facilitando con ello las operaciones de producción y venta y minimizando los costos al mantenerlos en un nivel óptimo.

La importancia de la administración y del control de inventarios radica en los siguientes aspectos:

- Permite optimizar tiempo, ya que ni la producción ni la entrega pueden ocurrir de manera instantánea, se debe contar con existencias del producto a las que se pueda recurrir oportunamente, para que la venta real espere hasta que termine el proceso de producción.
- Permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda de los consumidores de manera rápida y completa, el comprador recurrirá a la competencia, por lo que la empresa no sólo debe contar con un inventario suficiente para satisfacer la demanda del mercado, sino que, además, debe considerar una cantidad adicional (inventario de seguridad) para solicitudes inesperadas.
- El inventario es una protección contra los aumentos de precios y la escasez de materia prima. Cuando la empresa prevé un aumento significativo de precios en las materias primas básicas, tendrá que almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el momento. De modo semejante, si se prevé que habrá escasez de materias primas necesarias, será indispensable contar con una reserva que permita a la empresa continuar regularmente con las operaciones de producción.

La inversión que representan los inventarios es un aspecto muy importante para la empresa en la administración financiera. CONCASUR utilizará el método FIFO (*first in first out*), quiere decir que el producto congelado que entra primero a la cámara de almacenamiento, es el primero en salir para el embarque.

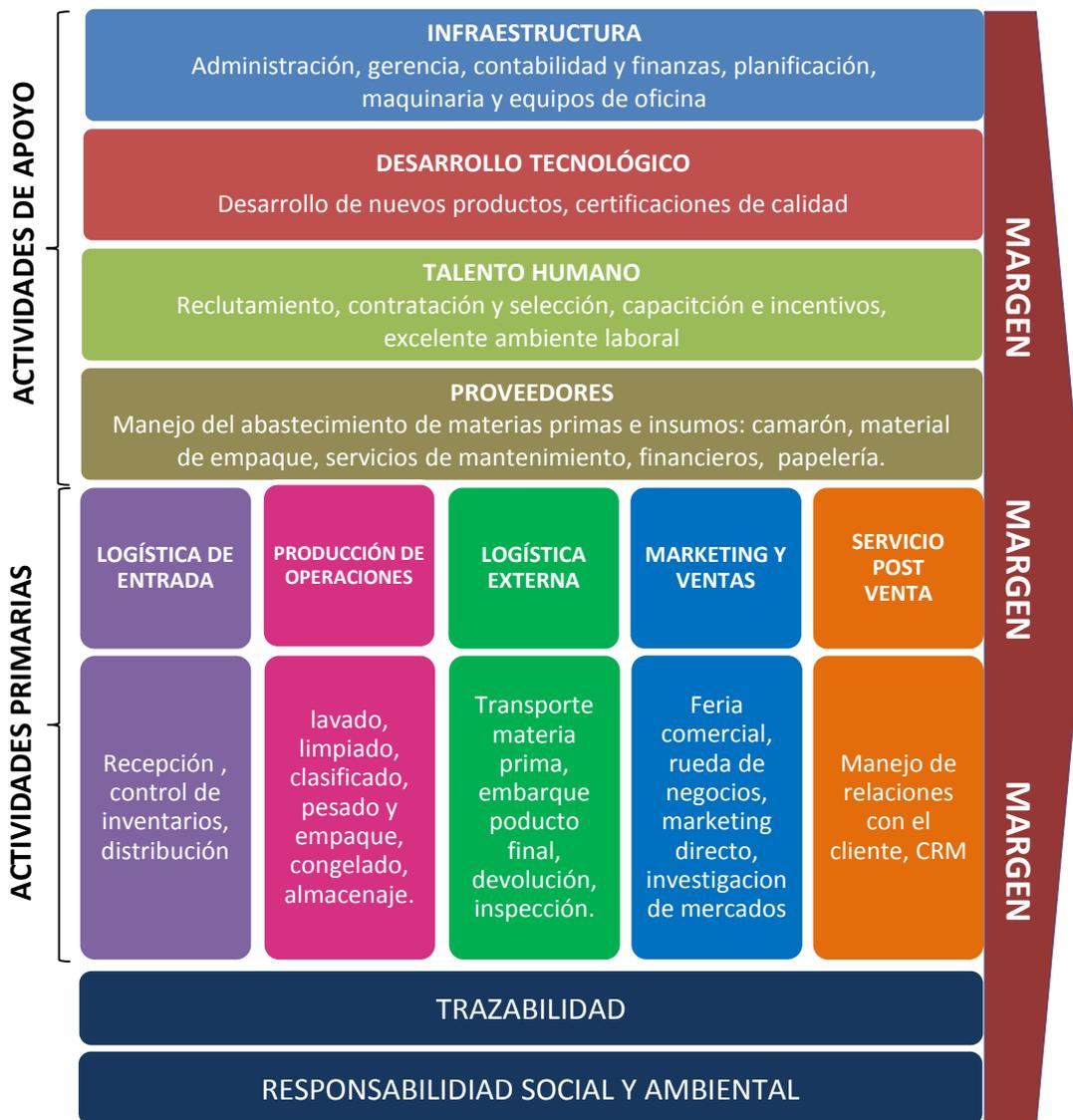
### **2.5.8. Diseño y distribución de la planta y oficina**

Como se puede observar en el Anexo 13, al inicio de la propiedad se encuentran 2 edificaciones de dos plantas, hacia mano izquierda la garita de seguridad con el área de despacho en la planta baja, y bodegas en la planta alta; a mano derecha se encuentran la oficina administrativa en planta baja con otra bodega en la parte alta. Hacia la esquina suroeste se encuentra el área de lavado de gavetas y desechos. En la parte posterior se encuentra la planta de producción, cuenta con un área de recepción y almacenamiento en la parte sureste, sigue el área de lavado y desinfección que se une con una sala de procesamiento donde se encuentra la maquina clasificadora y banda de inspección.

La línea de proceso continúa hasta conectar con un área de trabajo donde se encuentran la oficina del Jefe de Planta, Laboratorio de Análisis, área de cocción. En la parte posterior se encuentran los túneles de congelamiento, área de empaque y cámaras de mantenimiento que conectan con las zonas de embarque hacia el oeste. En la parte alta se encuentran los baños, vestidores, cocina comedor y área social. En la parte del fondo, en la esquina noreste está la planta de tratamiento de aguas residuales. Como obras complementarias están un silo de hilo junto al área de producción, el área de circulación vehicular y el cerramiento.

### **2.5.9. Cadena de valor y funcionamiento**

La cadena de valor permite realizar un análisis de la empresa a través de la desagregación de las actividades que se llevan a cabo y añaden valor al producto a lo largo del proceso de producción. La logística de entrada maneja la recepción de la materia prima, administración de inventarios y distribución de los insumos. Para dar apoyo a estas actividades se lleva a cabo procesos de planificación entre los diferentes niveles de infraestructura de la empresa, coordinación con los proveedores, contratar mano de obra calificada para cumplir con los procesos a tiempo y siguiendo los procedimientos establecidos.



**Figura 25. Cadena de valor de CONCASUR**

Fuente: Cadena de Valor de Porter

La producción de operaciones es el factor clave de este negocio, se debe mantener la calidad del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente. Esto requiere la sinergia del equipo humano responsable del proceso de elaboración del producto y el buen funcionamiento y uso de la infraestructura, controlar el abastecimiento de insumos, cumpliendo los estándares de procesamiento de alimentos congelados. Otra de las actividades primarias es la logística externa, consiste es el aseguramiento del transporte de materia prima hacia la planta, y del producto final hacia el puerto de embarque. Una vez que se tenga información sobre las

especificaciones del producto y el volumen de producción se desarrolla las actividades de Marketing y Ventas, implementar la estrategia de ingreso al mercado, aplicando mecanismos de promoción y publicidad. Para dar soporte a estas actividades se requiere de infraestructura, desarrollo tecnológico, talento humano y de proveedores de servicios de comunicación. El servicio de post-venta es importante porque apunta a fidelizar los clientes al permitir estrechar las relaciones comerciales, tanto con los compradores, como con los consumidores finales.

#### **2.5.10. Análisis de capacidad**

Según las características de la infraestructura y equipos de la planta procesadora, ésta tiene una capacidad de procesar 40 toneladas de camarón entero por día. Si las proyecciones de venta para el primer año son de 288 toneladas mensuales, asumiendo que la planta trabaja los 5 días en promedio que dura un aguaje (2 veces al mes), la capacidad necesaria para cumplir los objetivos de ventas son 28,8 toneladas mensuales. Se estaría utilizando el 72% de la capacidad instalada, lo que permite alinear con el plan de crecimiento anual del 4% en volumen.

#### **2.5.11. Procedimiento de mejora continua**

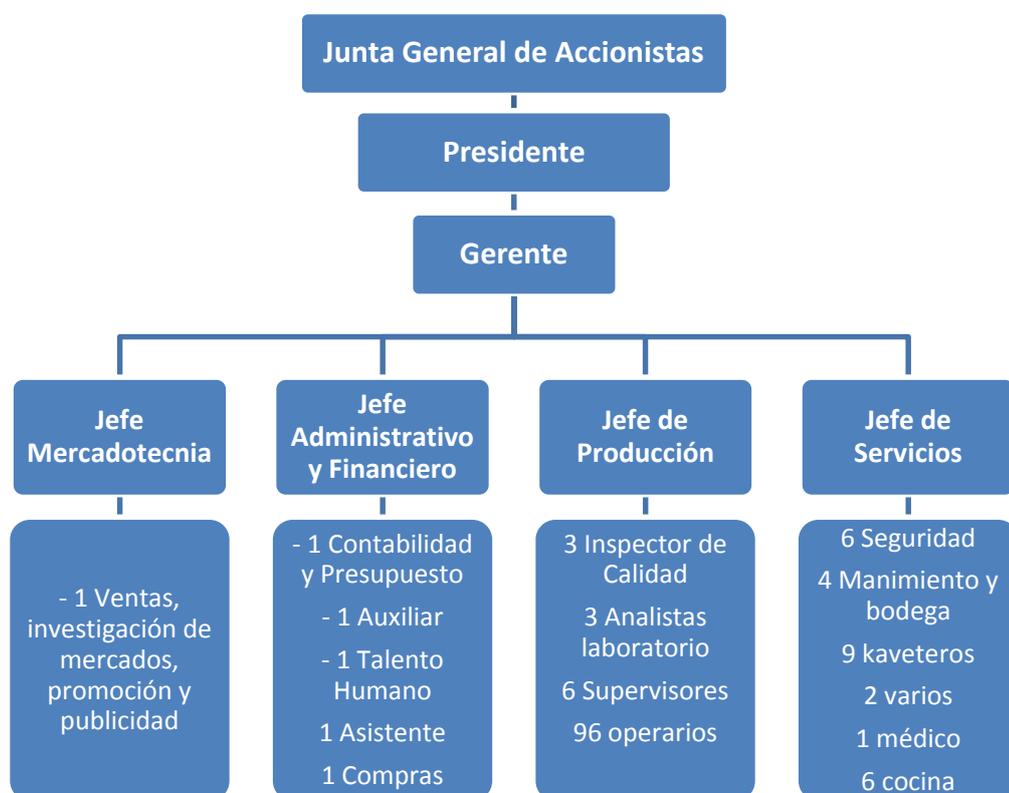
Calidad es cumplir con los requerimientos de los clientes estableciendo normas y estándares para hacer las cosas bien por lo que es equivalente al nivel de satisfacción que le proporciona a su consumidor y que está determinado por las características específicas del producto o servicio. Sin duda, los principales criterios para alcanzar la calidad de un producto son: satisfacción de las expectativas de los clientes y el cumplimiento permanente de las normas y especificaciones técnicas. Para esto se debe establecer un sistema de aseguramiento de la calidad.

La planta deberá cumplir con los requerimientos para mantener los criterios de cumplimiento del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), lista de verificación para la certificación Global

GAP, ISO 22000, BRC. Dentro de la planta se deben realizar los controles de calidad, para evitar la contaminación del producto debido a que el camarón es manipulado en cada proceso. También se requiere llevar un detalle documentado de los procesos de entrada y salida, con la finalidad de verificar los requerimientos técnicos del producto en el procesamiento.

## 2.6. Organización

### 2.6.1. Estructura organizacional



**Figura 26. Organigrama de la empresa**

Elaboración. Autor

### 2.6.2. Funciones específicas por puesto

Existen cualidades los diferencian de los demás recursos, dependiendo de la función que desempeñan y del nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: personal técnico o de campo, personal administrativo y de servicio, personal ejecutivo.

**Junta General de Accionistas.-** Compuesta por una representación de los socios integrantes del Consorcio de Pequeños Productores de Camarón. Entre ellos deberán elegir un Presidente, son quienes aprueban los presupuestos y planes de desarrollo.

**Gerente.-** Es el responsable de los resultados, supervisa y controla el buen funcionamiento y uso de los recursos administrativos y operativos de la empresa. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. Coordina junto con la Presidencia el logro de los objetivos empresariales. Es el responsable de la gestión financiera y del cumplimiento de las obligaciones patronales. Debe presentar reporte mensual de resultados, detectando y explicaciones desviaciones inusuales.

**Jefe de Mercadotecnia.-** Sus funciones son coordinar con el equipo de mercadotecnia y ventas buscando cumplir con los objetivos propuestos, desarrollando estrategias orientadas hacia los productos que logren satisfacer las demandas y necesidades de los mercados meta. Elabora las estrategias de publicidad y promoción, distribución de mercados, planeación de canales y territorios de venta, logística de la distribución física, pronóstico y presupuesto de ventas (coordinación interdepartamental), investigación de nuevos mercados, determina rentabilidad de los productos, elabora y da seguimiento a los planes de comercialización, administración del servicio de post-venta.

**Jefe Administrativo-Financiero.-** Se encarga del manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la empresa, a través de las áreas de Contabilidad y Presupuesto, Servicios Administrativos, Talento Humano, Compras de proveedores. Analizar los aspectos financieros y de inversiones para cumplir con las ventas esperadas, proveer informaciones detalladas de las fuentes de financiamiento disponibles, elaboración de presupuesto y estados

financieros, manejo de inventario, supervisa la contabilidad y el cumplimiento de obligaciones sociales y tributarias.

**Jefe de Producción.-** Entre sus funciones más relevantes está diseñar, supervisar y controlar el procesamiento camarón, determinar las condiciones óptimas de operación del equipo e instalaciones utilizados en el proceso de producción, realizar el control de calidad. Controlar y mantener los niveles de productividad del personal, programar la planificación por jornada para los diferentes procesos, proporcionar información sobre los rendimientos de los diferentes procesos, responsable de la aplicación y cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura del personal a cargo, responsable del cumplimiento de los protocolos de inocuidad y gestión de calidad.

**Jefe de Servicios.-** Es el encargado de coordinar los servicios logísticos dentro de la empresa y responsable de mantener el nivel adecuado de inventarios en bodega. También se encarga de proveer servicio de mantenimiento a los equipos e instalaciones en permanente comunicación con los jefes departamentales. Es responsable de la proveer la seguridad en la empresa, de la alimentación de los colaboradores y cualquier otra actividad de apoyo.

**Inspector de calidad.-** Verificar que el procedimiento de elaboración del producto sea garantizado, supervisando desde la recepción hasta el almacenamiento. Debe revisar periódicamente que los equipos, instalaciones y materiales se encuentren en óptimas condiciones de uso y manejo, hacer cumplir los procedimientos para mantener la calidad entre los procesos, revisar los resultados de los análisis microbiológicos organolépticos, verifica la documentación de control.

**Supervisor de área.-** Planifica, ordena, y verifica procesos clave en la elaboración del producto (recepción y limpieza, clasificación, pesado, y empaque, congelación y almacenamiento). Debe cumplir con el programa de producción para cumplir las fechas de embarques requeridas por los

clientes. Distribuir al personal bajo su mando, en el área de proceso. Debe cubrir las operaciones requeridas en el proceso para que cada persona tenga una tarea específica. Debe entrenar al personal bajo su mando en cuanto a las funciones asignadas porque debe asegurar que cada persona conozca sus funciones específicas. Cumplir y hacer cumplir las Buenas Prácticas de Manufactura y Procedimientos de limpieza. Verifica el cumplimiento de los controles durante el proceso de congelación, asegura la optimización de equipos y materiales durante el proceso. Mantiene comunicación directa con el Departamento de Mantenimiento para asegurar el máximo rendimiento de los equipos y lograr la productividad esperada.

**Operarios.-** Realizan varias actividades dependiendo del área de trabajo: en el área de recepción hay personal operando balanzas, limpiando los camiones, operando la tolva de recepción y realizando el trabajo de limpieza del producto. En el área de clasificación existe personal que opera la máquina clasificadora, así como operarios para verificar este proceso. También se encuentran los pesadores y embaladores, encartonadores, cocheros, operarios del túnel de congelamiento, liquidador, responsable de cámara de mantenimiento, estibadores.

En el Anexo 15 se encuentran los costos más beneficios de ley asociados al personal que requiere la empresa para el funcionamiento.

### **2.6.3. Reclutamiento y selección**

Los procesos de reclutamiento y selección del personal se llevarían a cabo dentro de la empresa. Esto podría variar si lo hace el Gerente designado dentro de los socios o la Junta directiva, para la empresa sería bastante benéfico realizar el proceso de selección internamente, ya que se tendría un contacto directo con el personal que se contrataría, los costos que dispone la empresa para la selección de se utilizaría solo para la publicación en el periódico, es posible que estos costos disminuyan en un

gran porcentaje, ya que se trataría de ubicar el personal necesario dentro de la comunidad donde se desarrollaría el proyecto.

Teniendo en cuenta que para iniciar con el proceso de selección es indispensable diseñar una guía o modelo específico para la hoja de vida, desde luego esto no significa que el proceso de selección sea al azar, o no se tenga en cuenta la experiencia y estudios de las personas, lógicamente es lo primero que se vé vera, y por su puesto se confirmará.

Dependiendo del cargo que se vaya a contratar, la entrevista la realizará el Gerente con su equipo de trabajo o el Gerente con la Junta de Accionistas, se llevaría a cabo en un lugar tranquilo sin ruido y se trataría de darle confianza al entrevistado, esto con el fin de que las personas a entrevistar se sientan a gusto y puedan responder con confianza y sin temor a las preguntas que se le hagan.

Teniendo en cuenta que la Hoja de vida por lógica del entrevistado debe contener toda la información posible acerca de sus logros tanto universitarios como laborales, experiencia, cursos específicos o especializaciones, datos personales, etc., la información que se requeriría para todos los entrevistados será de tipo personal, la forma y lugar en donde viven, sus expectativas al ingresar a la empresa, sus proyecciones, con quien viven, como es la relación con las personas que viven, especialmente si tienen hijos, los objetivos que quieren alcanzar al ingresar a nuestra compañía, etc.

No se requeriría ningún tipo de examen específico para los interesados en formar parte de esta compañía. En cuanto a los exámenes físicos, la empresa contara con una afiliación a alguna entidad que preste los servicios de riesgos laborales, quienes se encargaran de forma eficiente en solicitar al empleado los exámenes necesarios de acuerdo a las entrevistas que ellos tengan con los médicos asignados para tal fin.

Los exámenes de conocimientos, serían diseñados por un Psicólogo quien hiciere sus veces de Responsable de Talento Humano, quien los diseñara de acuerdo al cargo que se vaya a ocupar, en este paso se tendrá que ser muy claros y los exámenes deben ser orientados al cargo específicamente a ocupar. También se tendría en cuenta la opinión de los Jefes del área correspondiente.

#### **2.6.4. Contratación**

Las políticas de contratación estarán bajo lo estipulado en el Código de Trabajo. Los contratos puede ser: de servicios profesionales, trabajo a plazo fijo, trabajo a prueba, trabajo de temporada, trabajo eventual u ocasional, trabajo por tarea o destajo, la empresa utilizará diferentes modalidades contractuales, según sus intereses. Todo el personal que labore en la empresa, sin importar el tipo de contrato deberá estar afilado a la Seguridad Social (IESS).

#### **2.6.5. Desarrollo de competencias**

Es importante la orientación, ubicación y supervisión del colaborador de reciente ingreso durante el periodo de desempeño inicial con la organización. A veces un título académico no es garantía de sabiduría ni inteligencia. Pues habilita como profesionales, pero no como expertos. El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe. Si el conocimiento no se pone en práctica es casi igual a no poseerlo. El profesional es lo que hace, no lo que dice hacer, lo que se hace con lo que se sabe tiene que agregar valor a la estrategia de la organización.

El responsable de Talento Humano debe concentrar sus esfuerzos en llevar a las personas a cumplir con las estrategias organizacionales. Propender inmediatamente la habilitación de los recursos necesarios para la operación, información de misión, objetivos, procesos y posibilidades de desarrollo. El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo

previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral, en cualquier caso es muy probable que requiera capacitación.

La capacitación más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo en los negocios. También significa que los trabajadores se preparan para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles dentro o fuera de la empresa. Esto, a la vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. El efecto más importante de la capacitación continua es que beneficia tanto a la compañía como a los empleados.

El desarrollo del personal involucra dos elementos parecidos en gran medida, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, a saber: el adiestramiento, referente al entrenamiento básico proporcionado con mayor frecuencia dentro de las pequeñas empresas para que un trabajador desempeñe eficazmente las funciones para las que ha sido contratado y la capacitación, referente al entrenamiento avanzado que recibe el trabajador para facilitar su desarrollo personal y profesional y, consecuentemente, el de la empresa misma, mediante la adquisición de conocimientos sobre todo de carácter técnico, científico y administrativo.

Los propósitos de un programa eficiente y efectivo de entrenamiento del personal comprenden cuatro tipos de cambio:

- Transmisión de información: distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, entrenados como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas.

- Desarrollo de habilidades: aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desarrollo del cargo actual o de ocupaciones futuras, orientada directamente al trabajo.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal, sentimientos y reacciones.
- Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento se puede llevar a cabo para desarrollar entre los trabajadores un alto nivel de abstracción y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

Un programa de entrenamiento involucra necesariamente cuatro etapas: inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento, planeación del entrenamiento, ejecución y evaluación de los resultados (Ver Anexo 16).

#### **2.6.6. Evaluación de desempeño**

Sirve para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. La evaluación de desempeño debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo, los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el puesto y, ser prácticos y confiables. Es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. En el Anexo 17 se muestra el formato de evaluación de desempeño.

### **2.6.7. Relaciones de trabajo**

Las buenas relaciones laborales y el diálogo social eficaz no sólo son medios para promover mejores salarios y condiciones de trabajo, sino también la paz y la justicia social. Como instrumentos de buena gobernanza, fomentan la cooperación y el desempeño económico, ayudando con ello a crear un entorno propicio a la consecución del objetivo del trabajo decente.

Desde esta perspectiva, CONCASUR deberá crear una cultura basada en los valores de la confianza, el mutuo respeto y el diálogo. La dirección y el personal trabajarán día a día para establecer y mantener relaciones individuales y colectivas positivas, lo cual se considera un requisito fundamental para el trabajo.

Para afianzar esta cultura como ventaja competitiva, la política de relaciones de trabajo de CONCASUR deberá proporcionar un marco de referencia para las relaciones colectivas con los trabajadores, como antecedente debe estar estipulado con base en algún documento guía sobre principios corporativos empresariales.

## **2.7. Finanzas**

### **2.7.1. Inversión requerida**

Cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, es muy importante conocer el monto necesario para ponerlo en marcha y mantenerlo. Para ello, es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos necesarios y capital de trabajo que debe tener la empresa para que comience a generar ingresos.

El proyecto requiere una inversión de US\$ 3.997.353,06. De este monto, el 61% será destinado para la adquisición de activos, que comprende terreno, edificaciones y obra civil, maquinaria y equipo de planta, vehículos, muebles de oficina, equipos de computación, infraestructura tecnológica, patentes, certificaciones e inversiones de constitución. El 39% restante es para capital de operaciones, incluye los costos del primer mes para materia prima, transporte y logística, materiales e insumos de empaque, mano de obra, gastos administrativos y de venta.

**Tabla 21. Presupuesto de inversiones y capital de operaciones**

Concepto	Cantidad	Unidad	V. Unitario	V. Total
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS</b>				
<b>Terreno</b>	3521,79	m2	50,00	176.089,50
<b>Edificio # 1</b>				
Garita y despacho planta baja	48	m2	500,00	24.000,00
Bodega planta alta	48	m2	500,00	24.000,00
<b>Edificio # 2</b>				
Oficinas planta baja	120	m2	500,00	60.000,00
Bodega planta alta	120	m2	500,00	60.000,00
<b>Obras complementarias</b>				
Planta de tratamiento de agua	70	m2	500,00	35.000,00
Área de circulación vehicular	1200	m2	200,00	240.000,00
Cerramiento	180	m2	400,00	72.000,00
<b>Planta de Producción</b>				
Área de recepción y clasificación	320	m2	400,00	128.000,00
Área de proceso y empaque	320	m2	400,00	128.000,00
Antecámara	50	m2	400,00	20.000,00
Túnel de congelamiento	80	m2	400,00	32.000,00
Cámara de mantenimiento	300	m2	400,00	120.000,00
Comedor, baños, área social	550	m2	300,00	165.000,00
<b>Maquinaria y equipo de planta</b>				
Tolva de recepción	3	Toneladas	20.000,00	60.000,00
Mesas de inspección	4	m	2.500,00	10.000,00
Cintas transportadoras	2	m	30.000,00	60.000,00
Clasificadora	1	kg/hora	100.000,00	100.000,00
Equipos de refrigeración	12	Unidades	37.500,00	450.000,00
Silo de hielo	1	Toneladas	12.000,00	120.000,00
Otros (kavetas, carretillas, balanzas, equipos de seguridad industrial, herramientas, etc.	1	Unidad	150.000,00	150.000,00
<b>Vehículos</b>	3	cc	33.333,00	100.000,00

<b>Muebles de oficina</b>	1	Unidad	20.000,00	20.000,00
<b>Equipos de computación</b>	10	Unidad	1.000,00	10.000,00
<b>Infraestructura tecnológica</b>	1	red	20.000,00	20.000,00
<b>Certificaciones</b>	1	Unidad	10.000,00	10.000,00
<b>Gastos de constitución</b>	1	Unidad	5.000,00	5.000,00
<b>Asesoramiento técnico</b>	1	Unidad	10.000,00	10.000,00
<b>Patentes y marcas</b>	1	Unidad	5.000,00	5.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS</b>				<b>2.414.089,50</b>
<b>CAPITAL DE OPERACIONES PRIMER MES</b>				
<b>Materia prima</b>				
50-60	48.000	kg	5,50	269.280,00
60-70	60.000	kg	4,65	284.580,00
70-80	72.000	kg	4,10	301.104,00
80-100	108.000	kg	3,80	418.608,00
<b>Materiales e insumos</b>				
Cartón máster 20 kg	14.400	Unidad	2,10	30.240,00
Caja 2kg	144.000	Unidad	0,40	57.600,00
Funda 2kg	144.000	Unidad	0,04	5.760,00
Suncho para cartón	28.800	Unidad	0,15	4.320,00
<b>Transporte</b>				
Flete camión térmico 5 tn	60	Unidad	400,00	24.000,00
Transporte Reefer 40"	12	Unidad	1.500,00	18.000,00
<b>Mano de obra directa</b>				
Inspector de calidad	3	Personas	1.513,30	4.539,90
Laboratoristas	3	Personas	1.018,70	3.056,10
Supervisores	6	Personas	1.018,70	6.112,20
Operarios	96	Personas	467,22	44.853,22
kaveteros	9	Personas	467,22	4.204,99
<b>Gastos de administración</b>				
Mano de obra indirecta	1	Unidad	28.394,65	28.394,65
Seguros	1	Unidad	3.958,33	3.958,33
Electricidad	1	Unidad	3.000,00	3.000,00
Agua	1	Unidad	10.000,00	10.000,00
Teléfono e internet	1	Unidad	100,00	100,00
Combustibles y mantenimiento	1	Unidad	1.000,00	1.000,00
<b>Gastos de venta</b>				
Publicidad y promoción	1	Unidad	39.000,00	3.250,00
<b>TOTAL CAPITAL OPERATIVO</b>				<b>1.563.811,39</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>				<b>3.977.900,89</b>

Elaboración: Autor

Estos son los rubros necesarios para las necesidades de inversión en infraestructura y de los requerimientos de capital de operaciones para el primer mes, después del cual el negocio será sostenible.

**Tabla 22. Inversiones y fuentes de financiamiento**

Descripción	Valor en US\$	Fuentes de financiamiento	
		Recursos propios	Recursos externos
<b>INVERSIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>2.414.089,50</b>		
Terreno	176.089,50		176.089,50
Edificios y obra civil	1.108.000,00		1.910.000,00
Maquinaria y Equipo de planta	950.000,00		910.000,00
Vehículos	100.000,00		100.000,00
Muebles de oficina	20.000,00		20.000,00
Equipos de computación	10.000,00		10.000,00
Infraestructura tecnológica	20.000,00		20.000,00
Gastos de constitución	5.000,00	5.000,00	
Asesoramiento técnico	10.000,00	10.000,00	
Patentes y marcas	5.000,00	5.000,00	
Certificaciones	10.000,00	10.000,00	
<b>CAPITAL DE OPERACIONES</b>	<b>1.563.811,39</b>		
Materia prima	1.273.572,00	1.273.572,00	
Materiales e insumos	97.920,00		97.920,00
Mano de obra directa	62.766,41		62.766,41
Transporte	24.000,00		24.000,00
Gastos de exportación	18.000,00		18.000,00
Mano de obra indirecta	28.394,65		28.394,65
Seguros	3.958,33		7.500,00
Publicidad y promoción	39.000,00		39.000,00
Electricidad	3.000,00		3.000,00
Agua	10.000,00		10.000,00
Teléfono e internet	100,00		100,00
Combustible y mantenimiento	1.000,00		1.000,00
Materiales de oficina	100,00		100,00
Otros	2.000,00		2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.997.900,89</b>	<b>1.303.572,00</b>	<b>2.674.328,89</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

Elaboración: Autor

## 2.7.2. Financiamiento y montos requeridos.

El proyecto se financiará en un 33% con aportaciones de los socios, y 67% con financiamiento externo. Para ello se requiere dos operaciones financieras, un crédito en la Corporación Financiera Nacional a 5 años plazo, en cuotas fijas trimestrales, al 9,1% de tasa anual.

**Tabla 23. Tabla de amortización para crédito CFN a 5 años plazo**

No. Cuota	Saldo capital	Pago capital	Interés	Cuota
	2.384.089,50			
1	2.288.626,52	95.462,98	54.238,04	149.701,01
2	2.190.991,76	97.634,76	52.066,25	149.701,01
3	2.091.135,81	99.855,95	49.845,06	149.701,01
4	1.989.008,13	102.127,67	47.573,34	149.701,01
5	1.884.557,05	104.451,08	45.249,94	149.701,01
6	1.777.729,71	106.827,34	42.873,67	149.701,01
7	1.668.472,05	109.257,66	40.443,35	149.701,01
8	1.556.728,77	111.743,28	37.957,74	149.701,01
9	1.442.443,34	114.285,43	35.415,58	149.701,01
10	1.325.557,91	116.885,43	32.815,59	149.701,01
11	1.206.013,34	119.544,57	30.156,44	149.701,01
12	1.083.749,13	122.264,21	27.436,80	149.701,01
13	958.703,40	125.045,72	24.655,29	149.701,01
14	830.812,89	127.890,51	21.810,50	149.701,01
15	700.012,87	130.800,02	18.900,99	149.701,01
16	566.237,15	133.775,72	15.925,29	149.701,01
17	429.418,03	136.819,12	12.881,90	149.701,01
18	289.486,27	139.931,75	9.769,26	149.701,01
19	146.371,07	143.115,20	6.585,81	149.701,01
20	0,00	146.371,07	3.329,94	149.701,01
		<b>2.384.089,50</b>	<b>609.930,79</b>	<b>2.994.020,29</b>

Elaboración: Autor

Se requiere otro crédito para suplir las necesidades de capital operativo, a 1 año plazo, cuotas fijas trimestrales y una tasa de 11,15%.

**Tabla 24. Tabla de amortización para crédito a corto plazo**

No. Cuota	Saldo capital	Pago capital	Interés	Cuota
	290.239,39			
1	220.643,96	69.595,43	8.090,42	77.685,86
2	149.108,55	71.535,41	6.150,45	77.685,86
3	75.579,09	73.529,46	4.156,40	77.685,86
4		75.579,09	2.106,77	77.685,86
		<b>290.239,39</b>	<b>20.504,04</b>	<b>310.743,43</b>

Elaboración: Autor

### 2.7.3. Costos de producción e Ingresos por ventas

#### Costos de producción

Son los gastos necesarios para mantener un proyecto. La diferencia entre el ingreso por ventas y el costo de producción indica el beneficio bruto. Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso de los bienes vendidos y el costo de producción de estos bienes. Los costos de producción pueden ser fijos o variables. Los costos variables se modifican de acuerdo a las variaciones del volumen de producción: materia prima, transporte, materiales e insumos, gastos de exportación y mano de obra directa.

**Tabla 25. Costos variables**

MATERIA PRIMA					
Tallas (unid/kg)	Valor Unitario	Cantidad (kg)	Costo mensual	Costo anual	Costo Unitario
50-60	5,50	4.080	269.280,00	3.231.360,00	5,50
60-70	4,65	5.100	284.580,00	3.414.960,00	4,65
70-80	4,10	6.120	301.104,00	3.613.248,00	4,10
80-100	3,80	9.180	418.608,00	5.023.296,00	3,80
<b>Total</b>		<b>24.480</b>	<b>1.273.572,00</b>	<b>15.282.864,00</b>	
INSUMOS Y MATERIALES					
Detalle	Valor Unitario	Cantidad (unid.)	Costo mensual	Costo anual	Costo Unitario
Cartón máster 20 kg	2,10	14.400	30.240,00	362.880,00	0,11
Caja 2kg	0,40	144.000	57.600,00	691.200,00	0,20
Funda 2kg	0,04	144.000	5.760,00	69.120,00	0,02
Suncho para cartón	0,15	28.800	4.320,00	51.840,00	0,02

<b>Total</b>			<b>97.920,00</b>	<b>1.175.040,00</b>	<b>0,34</b>
<b>COSTO TRANSPORTE</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad (Flete)</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Costo Unitario</b>
5 TM	400,00	60	24.000,00	288.000,00	0,08
Reefer 40"	1.500,00	12	18.000,00	216.000,00	0,06
<b>COSTO MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad (pers.)</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Costo Unitario</b>
Personal de planta		117	62.766,41	753.196,86	0,22
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>1.476.258,41</b>	<b>17.715.100,86</b>	<b>0,70</b>

Elaboración: Autor

Existen otros egresos que no dependen directamente de la producción y que no son sensibles a las variaciones del nivel de actividad. Los costos fijos están dados por los gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros y costos por depreciación.

**Tabla 26. Costos fijos**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Personal administrativo	28.394,65	1	28.394,65	340.735,82
Seguros	3.958,33	1	3.958,33	47.500,00
Electricidad	3.000,00	1	3.000,00	36.000,00
Agua	10.000,00	1	10.000,00	120.000,00
Teléfono e internet	100,00	1	100,00	1.200,00
Combustibles y mantenimiento	1.000,00	1	1.000,00	12.000,00
Materiales de oficina	100,00	1	100,00	1.200,00
Otros	2.000,00	1	2.000,00	24.000,00
<b>Total</b>			<b>48.552,99</b>	<b>582.635,82</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Publicidad y promoción	39.000,00	1	3.250,00	39.000,00
<b>GASTOS DE FINANCIAMIENTO</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Deuda 1		1		203.722,69
Deuda 2		1		20.504,04
<b>Total</b>				<b>224.226,73</b>
<b>GASTOS POR DEPRECIACIÓN</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Valor de adquisic.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Deprec. Mensual</b>	<b>Deprec. Anual</b>
Edificio y obra civil	1.108.000,00	1	4.616,67	55.400,00

Maquinaria y equipo	950.000,00	1	7.916,67	95.000,00
Mobiliario	100.000,00	1	166,67	2.000,00
Vehículos	20.000,00	1	1.666,67	20.000,00
Eq. de computación	10.000,00	1	277,78	3.333,33
Infr. tecnológica	20.000,00	1	333,33	4.000,00
<b>Total</b>			<b>14.977,78</b>	<b>179.733,33</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>1.025.595,89</b>

Elaboración: Autor

### Ingresos por venta

Según la información obtenida en la investigación, se determinó los niveles de demanda que enfrentará la empresa en el mercado actual. Se ha estimado los ingresos en el tiempo de vida del proyecto (5 años), en base al volumen que se proyecta vender con respecto al precio de venta de cada producto. Los productos son transportados en contenedores de 24.000 kg de capacidad, pudiendo cada contenedor transportar hasta 1.200 cartones de 20 kg (10 x 2kg).

**Tabla 27. Proyección de ventas, en volumen (kg)**

Producto	Cartones	Total por contenedor	Total mensual	Total anual
50-60	200	4.000	48.000	576.000
60-70	250	5.000	60.000	720.000
70-80	300	6.000	72.000	864.000
80-100	450	9.000	108.000	1.296.000
<b>Total</b>	<b>1.200</b>	<b>24.000</b>	<b>288.000</b>	<b>3.456.000</b>

Elaboración: Autor

Cada contenedor puede transportar de forma óptima unos 24.000 kg. Para el primer año se estima vender 12 contenedores por mes, un total de 144 contenedores anuales, que dan un volumen total de 3.456.000 kilogramos.

**Tabla 28. Precio de venta por producto (US\$/kg)**

Talla 50-60	Talla 60-70	Talla 70-80	Talla 80-100
\$ 7,20	\$ 6,25	\$ 5,65	\$ 5,30

Elaboración: Autor

Los futuros ingresos y egresos del proyecto están dados según los escenarios de proyección que se ha mencionado en el subcapítulo de previsión de ventas, tomando como referencia el crecimiento del PIB del Ecuador.

**Tabla 29. Proyección de escenarios**

Rubro	Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista
Volumen de ventas	+4%	+2%	+1%
Precio de venta	+4%	+2%	+1%
Materia prima	+4%	+2%	+1%
Materiales e insumos	+4%	+4%	+10%
Mano de obra directa	+4%	+4%	+10%
Transporte	+4%	+4%	+10%
Gastos administrativos	+4%	+4%	+10%
Gastos de venta	+4%	+4%	+10%

Elaboración: Autor

#### 2.7.4. Proyección del estado de resultados

**Tabla 30. Proyección Estado de Resultados (3 Escenarios)**

OPERACIONES	ESCENARIO OPTIMISTA (en miles)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	20.397,60	22.062,04	23.862,31	25.809,47	27.915,52
Costos de venta	17.715,10	18.423,70	19.160,65	19.927,08	20.724,16
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.682,50</b>	<b>3.638,34</b>	<b>4.701,65</b>	<b>5.882,39</b>	<b>7.191,36</b>
Gastos admon.	582,64	605,94	630,18	655,39	681,60
Gastos de venta	39,00	40,56	42,18	43,87	45,62
<b>Utilidad operacional</b>	<b>2.060,86</b>	<b>2.991,84</b>	<b>4.029,29</b>	<b>5.183,14</b>	<b>6.464,14</b>
Depreciación	179,73	179,73	179,73	176,40	176,40
Amortización	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Gastos financieros	224,23	166,52	125,82	81,29	32,57
<b>Utilidad antes imp.</b>	<b>1.650,90</b>	<b>2.639,58</b>	<b>3.717,73</b>	<b>4.919,44</b>	<b>6.249,17</b>
15% Utilidades	247,64	395,94	557,66	737,92	937,38
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.403,27</b>	<b>2.243,64</b>	<b>3.160,07</b>	<b>4.181,53</b>	<b>5.311,79</b>

Elaboración: Autor

<b>ESCENARIO CONSERVADOR (en miles)</b>					
<b>OPERACIONES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos por ventas	20.397,60	21.221,66	22.079,02	22.971,01	23.899,04
Costos de venta	17.715,10	18.118,05	18.531,00	18.954,23	19.388,04
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.682,50</b>	<b>3.103,62</b>	<b>3.548,02</b>	<b>4.016,78</b>	<b>4.511,00</b>
Gastos admon.	582,64	605,94	630,18	655,39	681,60
Gastos de venta	39,00	40,56	42,18	43,87	45,62
<b>Utilidad operacional</b>	<b>2.060,86</b>	<b>2.457,11</b>	<b>2.875,66</b>	<b>3.317,52</b>	<b>3.783,78</b>
Depreciación	179,73	179,73	179,73	176,40	176,40
Amortización	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Gastos financieros	224,23	166,52	125,82	81,29	32,57
<b>Utilidad antes imp.</b>	<b>1.650,90</b>	<b>2.104,86</b>	<b>2.564,10</b>	<b>3.053,83</b>	<b>3.568,81</b>
15% Utilidades	247,64	315,73	384,62	458,07	535,32
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.403,27</b>	<b>1.789,13</b>	<b>2.179,49</b>	<b>2.595,76</b>	<b>3.033,49</b>

Elaboración: Autor

<b>ESCENARIO PESIMISTA (en miles)</b>					
<b>OPERACIONES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ingresos por ventas	20.397,60	20.807,59	21.225,82	21.652,46	22.087,68
Costos de venta	17.715,10	18.111,15	18.533,06	18.983,26	19.464,45
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2.682,50</b>	<b>2.696,44</b>	<b>2.692,77</b>	<b>2.669,21</b>	<b>2.623,23</b>
Gastos admon.	582,64	640,90	704,99	775,49	853,04
Gastos de venta	39,00	42,90	47,19	51,91	57,10
<b>Utilidad operacional</b>	<b>2.060,86</b>	<b>2.012,64</b>	<b>1.940,59</b>	<b>1.841,81</b>	<b>1.713,09</b>
Depreciación	179,73	179,73	179,73	176,40	176,40
Amortización	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Gastos financieros	224,23	166,52	125,82	81,29	32,57
<b>Utilidad antes imp.</b>	<b>1.650,90</b>	<b>1.660,38</b>	<b>1.629,03</b>	<b>1.578,12</b>	<b>1.498,13</b>
15% Utilidades	247,64	249,06	244,35	236,72	224,72
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.403,27</b>	<b>1.411,32</b>	<b>1.384,68</b>	<b>1.341,40</b>	<b>1.273,41</b>

Elaboración: Autor

## 2.7.5. Proyección del Balance General

**Tabla 31. Proyección del Balance General (3 Escenarios)**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO (en miles)</b>					
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b><u>Activo Corriente</u></b>	<b>2.715,13</b>	<b>4.860,53</b>	<b>7.895,08</b>	<b>11.921,75</b>	<b>17.049,16</b>
Efectivo	2.715,13	4.860,53	7.895,08	11.921,75	17.049,16
<b><u>Activo No Corriente</u></b>	<b>2.228,36</b>	<b>2.042,62</b>	<b>1.856,89</b>	<b>1.674,49</b>	<b>1.492,09</b>
<b>PPE</b>	<b>2.204,36</b>	<b>2.024,62</b>	<b>1.844,89</b>	<b>1.668,49</b>	<b>1.492,09</b>
Terreno	176,09	176,09	176,09	176,09	176,09
Edificios	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00
Maquinaria y equipo	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
Vehículos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Muebles de oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Infr. tecnológica	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Equipo de comput.	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
(Depreciación acum.)	(179,73)	(359,47)	(539,20)	(715,60)	(892,00)
<b>Activos intangibles</b>	<b>24,00</b>	<b>18,00</b>	<b>12,00</b>	<b>6,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.943,48</b>	<b>6.903,15</b>	<b>9.751,97</b>	<b>13.596,24</b>	<b>18.541,25</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b><u>Pasivo corriente</u></b>	<b>247,64</b>	<b>395,94</b>	<b>557,66</b>	<b>737,92</b>	<b>937,38</b>
Dctos. por pagar					
Participación de trab.	247,64	395,94	557,66	737,92	937,38
<b><u>Pasivo no corriente</u></b>	<b>1.989,01</b>	<b>1.556,73</b>	<b>1.083,75</b>	<b>566,24</b>	<b>-</b>
Dctos. por pagar	1.989,01	1.556,73	1.083,75	566,24	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.236,64</b>	<b>1.952,67</b>	<b>1.641,41</b>	<b>1.304,15</b>	<b>937,38</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.706,84</b>	<b>4.950,48</b>	<b>8.110,56</b>	<b>12.292,08</b>	<b>17.603,88</b>
Aportaciones	1.303,57	1.303,57	1.303,57	1.303,57	1.303,57
Utilidades retenidas	1.403,27	3.646,91	6.806,99	10.988,51	16.300,31
<b>PASIVO + PATRIM.</b>	<b>4.943,48</b>	<b>6.903,15</b>	<b>9.751,97</b>	<b>13.596,24</b>	<b>18.541,25</b>

Elaboración: Autor

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO (en miles)</b>					
<b>ESCENARIO CONSERVADOR</b>					
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b><u>Activo Corriente</u></b>	<b>2.715,13</b>	<b>4.325,80</b>	<b>6.286,93</b>	<b>8.621,03</b>	<b>11.347,93</b>
Efectivo	2.715,13	4.325,80	6.286,93	8.621,03	11.347,93
<b><u>Activo No Corriente</u></b>	<b>2.228,36</b>	<b>2.042,62</b>	<b>1.856,89</b>	<b>1.674,49</b>	<b>1.492,09</b>
<b>PPE</b>	<b>2.204,36</b>	<b>2.024,62</b>	<b>1.844,89</b>	<b>1.668,49</b>	<b>1.492,09</b>
Terreno	176,09	176,09	176,09	176,09	176,09
Edificios	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00
Maquinaria y equipo	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
Vehículos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Muebles de oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Infr. tecnológica	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Equipo de comput.	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
(Depreciación acum.)	(179,73)	(359,47)	(539,20)	(715,60)	(892,00)
<b>Activos intangibles</b>	<b>24,00</b>	<b>18,00</b>	<b>12,00</b>	<b>6,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.943,48</b>	<b>6.368,42</b>	<b>8.143,82</b>	<b>10.295,52</b>	<b>12.840,02</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b><u>Pasivo corriente</u></b>	<b>247,64</b>	<b>315,73</b>	<b>384,62</b>	<b>458,07</b>	<b>535,32</b>
Dctos. por pagar					
Participación de trab.	247,64	315,73	384,62	458,07	535,32
<b><u>Pasivo no corriente</u></b>	<b>1.989,01</b>	<b>1.556,73</b>	<b>1.083,75</b>	<b>566,24</b>	
Dctos. por pagar	1.989,01	1.556,73	1.083,75	566,24	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.236,64</b>	<b>1.872,46</b>	<b>1.468,36</b>	<b>1.024,31</b>	<b>535,32</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.706,84</b>	<b>4.495,97</b>	<b>6.675,45</b>	<b>9.271,21</b>	<b>12.304,70</b>
Aportaciones	1.303,57	1.303,57	1.303,57	1.303,57	1.303,57
Utilidades retenidas	1.403,27	3.192,40	5.371,88	7.967,64	11.001,12
<b>PASIVO + PATRIM.</b>	<b>4.943,48</b>	<b>6.368,42</b>	<b>8.143,82</b>	<b>10.295,52</b>	<b>12.840,02</b>

Elaboración: Autor

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO (en miles)</b>					
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>					
<b>Cuentas</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b><u>Activo Corriente</u></b>	<b>2.715,13</b>	<b>3.881,33</b>	<b>4.974,05</b>	<b>5.972,70</b>	<b>6.850,28</b>
Efectivo	2.715,13	3.881,33	4.974,05	5.972,70	6.850,28
<b><u>Activo No Corriente</u></b>	<b>2.228,36</b>	<b>2.042,62</b>	<b>1.856,89</b>	<b>1.674,49</b>	<b>1.492,09</b>
<b>PPE</b>	<b>2.204,36</b>	<b>2.024,62</b>	<b>1.844,89</b>	<b>1.668,49</b>	<b>1.492,09</b>
Terreno	176,09	176,09	176,09	176,09	176,09
Edificios	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00	1.108,00
Maquinaria y equipo	950,00	950,00	950,00	950,00	950,00
Vehículos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Muebles de oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Infr. tecnológica	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Equipo de comput.	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
(Depreciación acum.)	(179,73)	(359,47)	(539,20)	(715,60)	(892,00)
<b>Activos intangibles</b>	<b>24,00</b>	<b>18,00</b>	<b>12,00</b>	<b>6,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.943,48</b>	<b>5.923,95</b>	<b>6.830,94</b>	<b>7.647,19</b>	<b>8.342,37</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b><u>Pasivo corriente</u></b>	<b>247,64</b>	<b>249,06</b>	<b>244,35</b>	<b>236,72</b>	<b>224,72</b>
Dctos. por pagar					
Participación de trab.	247,64	249,06	244,35	236,72	224,72
<b><u>Pasivo no corriente</u></b>	<b>1.989,01</b>	<b>1.556,73</b>	<b>1.083,75</b>	<b>566,24</b>	<b>-</b>
Dctos. por pagar	1.989,01	1.556,73	1.083,75	566,24	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.236,64</b>	<b>1.805,79</b>	<b>1.328,10</b>	<b>802,95</b>	<b>224,72</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2.706,84</b>	<b>4.118,16</b>	<b>5.502,84</b>	<b>6.844,24</b>	<b>8.117,65</b>
Aportaciones	1.303,57	1.303,57	1.303,57	1.303,57	1.303,57
Utilidades retenidas	1.403,27	2.814,59	4.199,27	5.540,67	6.814,07
<b>PASIVO + PATRIM.</b>	<b>4.943,48</b>	<b>5.923,95</b>	<b>6.830,94</b>	<b>7.647,19</b>	<b>8.342,37</b>

Elaboración: Autor

## 2.7.6. Estimación del Flujo de Caja

**Tabla 32. Proyección del Flujo de Caja (3 Escenarios)**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en miles) ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
<b>Detalle</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		20.397,60	22.062,04	23.862,31	25.809,47	27.915,52
<b>Total ingresos</b>		<b>20.397,60</b>	<b>22.062,04</b>	<b>23.862,31</b>	<b>25.809,47</b>	<b>27.915,52</b>
<b>EGRESOS</b>						
Materia prima		(15.282,86)	(15.894,18)	(16.529,95)	(17.191,14)	(17.878,79)
Materiales e insumos		(1.175,04)	(1.222,04)	(1.270,92)	(1.321,76)	(1.374,63)
Mano de obra directa		(753,20)	(783,32)	(814,66)	(847,24)	(881,13)
Transporte		(504,00)	(524,16)	(545,13)	(566,93)	(589,61)
Gastos administrativos		(582,64)	(605,94)	(630,18)	(655,39)	(681,60)
Gastos de venta		(39,00)	(40,56)	(42,18)	(43,87)	(45,62)
Depreciación		(179,73)	(179,73)	(179,73)	(176,40)	(176,40)
Amortización		(6,00)	(6,00)	(6,00)	(6,00)	(6,00)
<b>Total egresos</b>		<b>(18.522,47)</b>	<b>(19.255,94)</b>	<b>(20.018,75)</b>	<b>(20.808,73)</b>	<b>(21.633,79)</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1.875,13</b>	<b>2.806,10</b>	<b>3.843,56</b>	<b>5.000,74</b>	<b>6.281,74</b>
Utilidad 15%		(281,27)	(420,92)	(576,53)	(750,11)	(942,26)
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>1.593,86</b>	<b>2.385,19</b>	<b>3.267,03</b>	<b>4.250,63</b>	<b>5.339,48</b>
Depreciación		179,73	179,73	179,73	176,40	176,40
Amortización		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>1.779,59</b>	<b>2.570,92</b>	<b>3.452,76</b>	<b>4.433,03</b>	<b>5.521,88</b>
Aporte beneficiarios	(1.303,57)					
Crédito activos	(2.384,09)					
Crédito para capital de trabajo	(290,24)					
Pago préstamos		(909,55)	(598,80)	(598,80)	(598,80)	(598,80)
Valor de salvamento						1.316,00
Valor del terreno						176,09
Recuperación capital de trabajo						1.563,81
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>(3.977,90)</b>	<b>870,05</b>	<b>1.972,12</b>	<b>2.853,95</b>	<b>3.834,22</b>	<b>7.978,97</b>

Elaboración: Autor

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en miles) ESCENARIO CONSERVADOR</b>						
<b>Detalle</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		20.397,60	21.221,66	22.079,02	22.971,01	23.899,04
<b>Total ingresos</b>		<b>20.397,60</b>	<b>21.221,66</b>	<b>22.079,02</b>	<b>22.971,01</b>	<b>23.899,04</b>
<b>EGRESOS</b>						
Materia prima		(15.282,86)	(15.588,52)	(15.900,29)	(16.218,30)	(16.542,66)
Materiales e insumos		(1.175,04)	(1.222,04)	(1.270,92)	(1.321,76)	(1.374,63)
Mano de obra directa		(753,20)	(783,32)	(814,66)	(847,24)	(881,13)
Transporte		(504,00)	(524,16)	(545,13)	(566,93)	(589,61)
Gastos administrativos		(582,64)	(605,94)	(630,18)	(655,39)	(681,60)
Gastos de venta		(39,00)	(40,56)	(42,18)	(43,87)	(45,62)
Depreciación		(179,73)	(179,73)	(179,73)	(176,40)	(176,40)
Amortización		(6,00)	(6,00)	(6,00)	(6,00)	(6,00)
<b>Total egresos</b>		<b>(18.522,47)</b>	<b>(18.950,28)</b>	<b>(19.389,09)</b>	<b>(19.835,89)</b>	<b>(20.297,66)</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1.875,13</b>	<b>2.271,38</b>	<b>2.689,92</b>	<b>3.135,12</b>	<b>3.601,38</b>
Utilidad 15%		(281,27)	(340,71)	(403,49)	(470,27)	(540,21)
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>1.593,86</b>	<b>1.930,67</b>	<b>2.286,44</b>	<b>2.664,85</b>	<b>3.061,17</b>
Depreciación		179,73	179,73	179,73	176,40	176,40
Amortización		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>1.779,59</b>	<b>2.116,41</b>	<b>2.472,17</b>	<b>2.847,25</b>	<b>3.243,57</b>
Aporte beneficiarios	(1.303,57)					
Crédito activos	(2.384,09)					
Crédito para capital de trabajo	(290,24)					
Pago préstamos		(909,55)	(598,80)	(598,80)	(598,80)	(598,80)
Valor de salvamento						1.316,00
Valor del terreno						176,09
Recuperación capital de trabajo						1.563,81
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>(3.977,90)</b>	<b>870,05</b>	<b>1.517,60</b>	<b>1.873,37</b>	<b>2.248,45</b>	<b>5.700,67</b>

Elaboración: Autor

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en miles) ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>Detalle</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		20.397,60	20.807,59	21.225,82	21.652,46	22.087,68
<b>Total ingresos</b>		<b>20.397,60</b>	<b>20.807,59</b>	<b>21.225,82</b>	<b>21.652,46</b>	<b>22.087,68</b>
<b>EGRESOS</b>						
Materia prima		(15.282,86)	(15.435,69)	(15.590,05)	(15.745,95)	(15.903,41)
Materiales e insumos		(1.175,04)	(1.292,54)	(1.421,80)	(1.563,98)	(1.720,38)
Mano de obra directa		(753,20)	(828,52)	(911,37)	(1.002,51)	(1.102,76)
Transporte		(504,00)	(554,40)	(609,84)	(670,82)	(737,91)
Gastos de venta		(582,64)	(640,90)	(704,99)	(775,49)	(853,04)
Gastos administrativos		(39,00)	(42,90)	(47,19)	(51,91)	(57,10)
Depreciación		(179,73)	(181,53)	(183,35)	(185,18)	(187,03)
Amortización		(6,00)	(6,00)	(6,00)	(6,00)	(6,00)
<b>Total egresos</b>		<b>(18.522,47)</b>	<b>(18.982,48)</b>	<b>(19.474,58)</b>	<b>(20.001,83)</b>	<b>(20.567,62)</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1.875,13</b>	<b>1.825,11</b>	<b>1.751,24</b>	<b>1.650,63</b>	<b>1.520,06</b>
Utilidad 15%		(281,27)	(273,77)	(262,69)	(247,59)	(228,01)
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>1.593,86</b>	<b>1.551,34</b>	<b>1.488,56</b>	<b>1.403,03</b>	<b>1.292,05</b>
Depreciación		179,73	179,73	179,73	176,40	176,40
Amortización		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>1.779,59</b>	<b>1.737,08</b>	<b>1.674,29</b>	<b>1.585,43</b>	<b>1.474,45</b>
Aporte beneficiarios	(1.303,57)					
Crédito inversión de activos	(2.384,09)					
Crédito capital de trabajo	(290,24)					
Pago préstamos		(909,55)	(598,80)	(598,80)	(598,80)	(598,80)
Valor de salvamento						1.316,00
Valor del terreno						176,09
Capital de trabajo						1.563,81
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>(3.977,90)</b>	<b>870,05</b>	<b>1.138,27</b>	<b>1.075,49</b>	<b>986,63</b>	<b>3.931,55</b>

Elaboración: Autor

## 2.7.7. VAN, TIR, PAYBACK, B/C, Estimación del costo de capital

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Anzil (2007) manifiesta que el valor actual neto (VAN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente del número de flujos de caja futuros, originados por la inversión de este proyecto. La metodología consiste en descontar al momento actual (tasa de descuento) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

En donde:

$V_t$	representa los flujos de caja en cada Período $t$
$I_0$	valor de la inversión inicial
$n$	número de períodos considerado
$k$	tasa de descuento

Si el VAN > 0, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto puede aceptarse. Si el VAN < 0, la inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida y el proyecto debería rechazarse.

## TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Según (Altuve, 2006) la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

En donde:

$V_t$	representa los flujos de caja en cada Período $t$
$I_0$	valor de la inversión inicial
$n$	número de períodos considerado

## PERÍODO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK)

Es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja (Vaquiro, 2010).

$$PAYBACK = A + \frac{B}{C}$$

En donde:

$A$	Último período con saldo negativo en el flujo de caja acumulado
$B$	Valor absoluto del flujo acumulado en el período A
$C$	Flujo de caja del período después de A.

## ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO (B/C)

De acuerdo con lo expresado por Gómez (2011), el análisis costo-beneficio es una herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados a un proyecto de inversión con el fin de evaluar su rentabilidad, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que se pueden hacer en un negocio en marcha tales como el desarrollo de nuevo producto o la adquisición de nueva maquinaria. La relación costo-beneficio (B/C), es un cociente que se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales de un proyecto.

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{Vi}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{Ci}{(1+i)^n}}$$

En donde:

$\frac{B}{C}$	Relación costo-beneficio
$Vi$	Valor de la producción, ingresos netos
$Ci$	Egresos
$i$	Tasa de descuento

La inversión en un proyecto productivo es aceptable si el valor de la Relación Beneficio/Costo es mayor o igual que 1. Al obtener un valor igual a 1 significa que la inversión inicial se recuperó satisfactoriamente después de haber sido evaluado a la tasa de descuento, y que el proyecto es viable, si es menor a 1 no presenta rentabilidad, ya que la inversión del proyecto no se pudo recuperar en el periodo establecido; en cambio si el proyecto es mayor a 1 significa que además de recuperar la inversión y haber cubierto la tasa de rendimiento se obtuvo una ganancia extra, un excedente en dinero después de cierto tiempo del proyecto.

## ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL CAPITAL

La tasa de descuento o WACC (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*), mide el coste de capital entendido éste como una media ponderada entre la proporción de recursos propios y la proporción de recursos ajenos (Guerrero & Flores, 2014). Es decir, es la estimación del costo de las diferentes fuentes de financiación utilizadas.

$$\text{Costo del capital} = \left(\frac{D}{D+E}\right)Kd(1-T) + \left[\left(\frac{E}{D+E}\right)Ke\right]$$

En donde:

<i>D1</i> : Deuda para inversión activos	2.384.089,50
<i>D2</i> : Deuda para capital de trabajo	290.239,39
<i>Kd1</i> : Costo de la deuda	11,15%
<i>Kd2</i> : Costo de la deuda	9,10%
<i>E</i> : Capital aportado por los accionistas	1.303.572,00
<i>T</i> : Tasa de utilidad para trabajadores	15,00%
<i>Ke</i> : Costo de oportunidad del capital aportado por los accionistas. Para el cálculo se utiliza el método CAPM.	16,23%

$$CAPM = K_D^1(1-t) + \beta_E[(R_m - R_f) + R_{país}]$$

$K_D^1 = R_f + \text{spread de intermediación} + R_{país}$	13,00%
$R_f$ = Tasa libre de riesgo	5,31%
$R_m$ = Tasa de mercado	7,31%
$\beta$ = Coeficiente de riesgo del mercado	0,67
spread de intermediación = prima de riesgo del mercado	2,00%
$R_{país}$ = Riesgo país	5,69%

$$\text{Costo estimado del capital} = 4,64\% + 0,70\% + 5,29\%$$

$$\text{Costo estimado del capital} = 10,63\%$$

### **2.7.8. Indicadores financieros y punto de equilibrio**

Los índices financieros son indicadores del desempeño económico de la empresa y sirven para evaluar el atractivo económico del proyecto. Pueden ser utilizados además, para comparar entre diferentes alternativas de inversión o comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos de tiempo (Zapata, 2003). Para este proyecto se ha analizado:

#### **Ratio de liquidez (RLG)**

Es uno de los indicadores de liquidez más utilizados, tiene como objeto verificar las posibilidades de una empresa para afrontar compromisos financieros en el corto plazo

$$\text{Ratio de liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$$

#### **Capital de trabajo (CP)**

Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

#### **Nivel de endeudamiento (NE)**

Mide la proporción en que los activos están financiados por terceros.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \%$$

#### **Rendimiento sobre la inversión (RI)**

Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta.

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \%$$

### **Rotación de activos fijos (ROA)**

Es un indicador de productividad. Mide cuánto genera cada dólar invertido en activo total.

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}} = \text{veces}$$

### **Margen bruto de utilidad (MBU)**

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa antes de haber cancelado todos los costos de venta.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} = \%$$

### **Margen neto de utilidad (MNU)**

Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado todas las obligaciones.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} = \%$$

### **Punto de equilibrio (PE)**

Muestra el margen que tiene la empresa para enfrentar una disminución en ventas y cubrir aún sus costos fijos. Para hallar el punto de equilibrio se utiliza el método de promedio ponderado, que contribuye a destacar la importancia relativa que tiene cada producto (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006). En este caso, la importancia relativa tiene que ver con calcular el margen de contribución ponderado y luego aplicar las fórmulas que se requieren para el cálculo del punto de equilibrio.

**Tabla 33. Indicadores financieros**

<b>Escenario Optimista</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ratio de liquidez	11,0	12,3	14,2	16,2	18,2
Capital de trabajo (en miles)	2.467,49	4.464,59	7.337,42	11.183,83	16.111,79
Nivel de endeudamiento	45%	28%	17%	10%	5%
Estructura del capital	83%	39%	20%	11%	5%
Rendimiento sobre la inversión	28%	33%	32%	31%	29%
Rotación sobre activo fijo	9,2	10,8	12,9	15,4	18,7
Margen bruto de utilidad	13%	16%	20%	23%	26%
Margen neto de utilidad	7%	10%	13%	16%	19%

Elaboración: Autor

<b>Escenario Conservador</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ratio de liquidez	11,0	13,7	16,3	18,8	21,2
Capital de trabajo (en miles)	2.467,49	4.010,07	5.902,31	8.162,96	10.812,61
Nivel de endeudamiento	45%	29%	18%	10%	4%
Estructura del capital	83%	42%	22%	11%	4%
Rendimiento sobre la inversión	28%	28%	27%	25%	24%
Rotación sobre activo fijo	9,2	10,4	11,9	13,7	16,0
Margen bruto de utilidad	13%	15%	16%	17%	19%
Margen neto de utilidad	7%	8%	10%	11%	13%

Elaboración: Autor

<b>Escenario Pesimista</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ratio de liquidez	11,0	15,6	20,4	25,2	30,5
Capital de trabajo (en miles)	2.467,49	3.632,27	4.729,70	5.735,99	6.625,56
Nivel de endeudamiento	45%	30%	19%	10%	3%
Estructura del capital	83%	44%	24%	12%	3%
Rendimiento sobre la inversión	28%	24%	20%	18%	15%
Rotación sobre activo fijo	9,2	10,2	11,4	12,9	14,8
Margen bruto de utilidad	13%	13%	13%	12%	12%
Margen neto de utilidad	7%	7%	7%	6%	6%

Elaboración: Autor

**Tabla 34. Puntos de equilibrio**

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>																				
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>				<b>Año 2</b>				<b>Año 3</b>				<b>Año 4</b>				<b>Año 5</b>			
	<b>50/60</b>	<b>60/70</b>	<b>70/80</b>	<b>80/100</b>	<b>50/60</b>	<b>60/70</b>	<b>70/80</b>	<b>80/100</b>	<b>50/60</b>	<b>60/70</b>	<b>70/80</b>	<b>80/100</b>	<b>50/60</b>	<b>60/70</b>	<b>70/80</b>	<b>80/100</b>	<b>50/60</b>	<b>60/70</b>	<b>70/80</b>	<b>80/100</b>
% PART.	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%
C.VENTA	6,14	5,29	4,74	4,44	6,39	5,50	4,93	4,62	6,64	5,72	5,13	4,80	6,91	5,95	5,33	5,00	7,18	6,19	5,55	5,20
P.VENTA	7,20	6,25	5,65	5,30	7,49	6,50	5,88	5,51	7,79	6,76	6,11	5,73	8,10	7,03	6,36	5,96	8,42	7,31	6,61	6,20
M.UNIT.	1,06	0,96	0,91	0,86	1,10	1,00	0,95	0,89	1,15	1,04	0,98	0,93	1,19	1,08	1,02	0,97	1,24	1,12	1,06	1,00
M.UTILI.	0,18	0,20	0,23	0,32	0,18	0,21	0,24	0,33	0,19	0,22	0,25	0,35	0,20	0,22	0,26	0,36	0,21	0,23	0,27	0,38
<b>M.POND</b>	<b>0,93</b>				<b>0,96</b>				<b>1,00</b>				<b>1,04</b>				<b>1,08</b>			
<b>C.FIJOS</b>	<b>1.025,60</b>				<b>992,76</b>				<b>977,92</b>				<b>956,95</b>				<b>936,19</b>			
<b>PE</b>	<b>185</b>	<b>231</b>	<b>277</b>	<b>416</b>	<b>172</b>	<b>215</b>	<b>258</b>	<b>387</b>	<b>163</b>	<b>204</b>	<b>244</b>	<b>366</b>	<b>153</b>	<b>192</b>	<b>230</b>	<b>345</b>	<b>144</b>	<b>180</b>	<b>216</b>	<b>324</b>

Elaboración: Autor

ESCENARIO CONSERVADOR																				
Detalle	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100
% PART.	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%
C.VENTA	6,14	5,29	4,74	4,44	6,28	5,41	4,85	4,54	6,42	5,53	4,96	4,65	6,54	5,64	5,06	4,74	6,67	5,75	5,16	4,83
P.VENTA	7,20	6,25	5,65	5,30	7,34	6,38	5,76	5,41	7,49	6,50	5,88	5,51	7,64	6,63	6,00	5,62	7,79	6,77	6,12	5,74
M.UNITA	1,06	0,96	0,91	0,86	1,07	0,97	0,91	0,86	1,08	0,97	0,92	0,87	1,10	0,99	0,94	0,88	1,12	1,01	0,96	0,90
M.UTILI	0,18	0,20	0,23	0,32	0,18	0,20	0,23	0,32	0,18	0,20	0,23	0,33	0,18	0,21	0,23	0,33	0,19	0,21	0,24	0,34
M.POND	0,93				0,93				0,94				0,96				0,97			
C.FIJOS	1.025,60				992,76				977,92				956,95				936,19			
PE	185	231	277	416	178	222	267	400	174	218	261	392	167	209	250	376	160	200	240	360

Elaboración: Autor

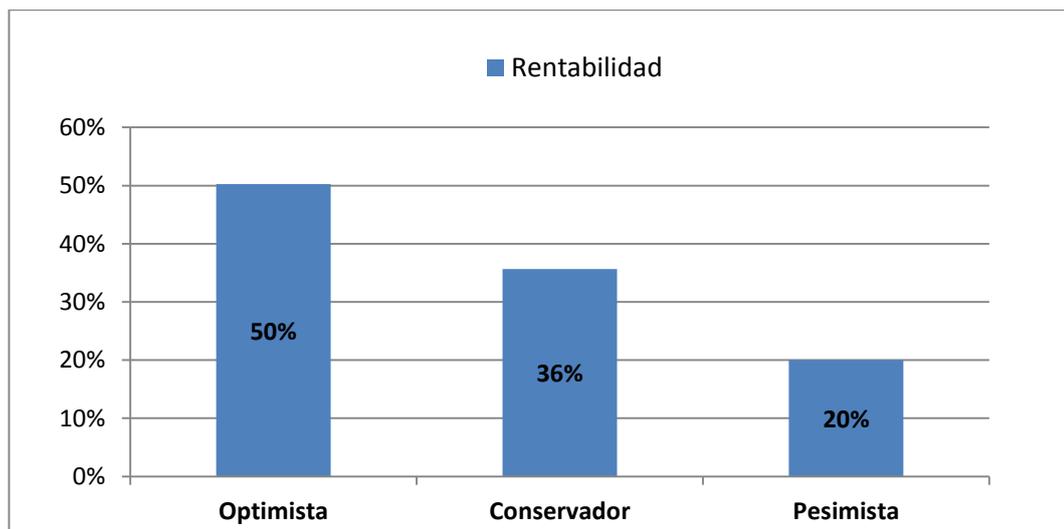
ESCENARIO PESIMISTA																				
Detalle	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100	50/60	60/70	70/80	80/100
% PART.	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%	17%	21%	25%	38%
C.VENTA	6,14	5,29	4,74	4,44	6,26	5,40	4,85	4,54	6,39	5,52	4,96	4,65	6,45	5,57	5,01	4,70	6,51	5,63	5,06	4,75
P.VENTA	7,20	6,25	5,65	5,30	7,27	6,31	5,71	5,35	7,34	6,38	5,76	5,41	7,42	6,44	5,82	5,46	7,49	6,50	5,88	5,52
M.UNITA	1,06	0,96	0,91	0,86	1,01	0,91	0,86	0,81	0,96	0,86	0,81	0,75	0,97	0,86	0,81	0,76	0,98	0,87	0,82	0,77
M.UTILI	0,18	0,20	0,23	0,32	0,17	0,19	0,22	0,30	0,16	0,18	0,20	0,28	0,16	0,18	0,20	0,29	0,16	0,18	0,21	0,29
M.POND	0,93				0,88				0,82				0,83				0,84			
C.FIJOS	1.025,60				992,76				977,92				956,95				936,19			
PE	185	231	277	416	189	236	283	425	198	248	297	446	192	240	288	432	186	233	279	419

Elaboración: Autor

Para que la empresa pueda cubrir los costos de producción con sus ingresos se requiere producir la combinación de productos descritas en los cuadros anteriores, los resultados de PE (Punto de equilibrio) se encuentran expresados en miles de kilogramos. A este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos operacionales y no registran pérdidas ni ganancias

### 2.7.9. Análisis de sensibilidad

Procedimiento a través del cual se determina cuánto se afecta la TIR dependiendo de los escenarios planteados. La Tasa Mínima Requerida es igual a la Tasa Promedio Ponderada del Costo del Capital, 10,63%.



**Figura 27. Análisis de sensibilidad sobre la TIR, 3 escenarios**

Elaboración: Autor

#### Escenario Optimista

Este escenario supone un crecimiento empresarial acorde a la evolución del PIB de Ecuador, según datos del Banco Central se pronostica un 4%. Con esto, tanto los ingresos como los costos de producción tienen un incremento anual sobre la tasa mencionada. Bajo estas condiciones de mercado el proyecto muestra una TIR del 50%, muy superior a la tasa mínima requerida.

## **Escenario Conservador**

Este escenario supone un crecimiento más lento de la demanda así como de precios, por lo que la producción estimada y el precio de venta crecerán a una tasa del 2%, los costos de producción tendrán un aumento anual acorde al PIB de Ecuador, según datos del Banco Central se pronostica un 4%. Aún en estas condiciones el proyecto muestra una TIR del 36%, muy superior a la tasa mínima exigida.

## **Escenario Pesimista**

Este escenario supone que la demanda se mantendrá fija y habrá un crecimiento de las ventas casi nulo. En este escenario se proyecta un crecimiento de la producción y el precio de venta del 1%, con la variante de que los costos de producción aumentan un 10% anual. Nótese, que aunque exista un riesgo que la demanda tenga crecimiento casi nulo y que se diera un escenario de sobre-inflación con los costos de producción aún el negocio muestra una TIR atractiva y sobre la tasa mínima exigida.

## **2.8. Riesgos y Estrategias de Contingencias**

### **Riesgos internos**

1. Malfuncionamiento y manejo inadecuado de los equipos y herramientas
2. Error en el uso de materiales, suministros y productos en el proceso terminado.
3. Descontento de parte del personal operativo y administrativo
4. Errores en los pedidos de orden de compra a proveedores de materia prima, materiales e insumos para la producción.
5. Problemas de contaminación y errores en la etapa de producción

## Riesgos externos

1. Problemas con el suministro de electricidad y agua potable para la planta
2. Inestabilidad del mercado objetivo
3. Dumping por parte de los países importadores
4. Nuevas enfermedades del camarón
5. Cambio climático

## Estrategias de contingencia

<b>RI1</b>	Capacitar eficazmente a todo el personal operativo sobre el manejo correcto de los equipos y herramientas. Así mismo elaborar manuales y protocolos de procedimiento de posibles errores, de ésta manera tener mayor control sobre posibles eventos.
<b>RI2</b>	Elaborar un protocolo para la entrada y salida de los insumos necesarios para la producción, deberá existir una correcta rotulación y control de los pedidos en base a planes de trabajo preestablecidos.
<b>RI3</b>	La empresa deberá contar con una estrategia de desarrollo de cultura organizacional, en donde el personal alcance un alto grado de pertenencia con la empresa.
<b>RI4</b>	Establecer un procedimiento para asegurar la transmisión precisa y segura de la información sobre las necesidades de insumos y materiales para la producción, en base a lo planificado.
<b>RI5</b>	Evaluación permanente de los puntos críticos de control señalados en las normas sanitarias oficiales. Para evitar errores en la producción se deberá revisar la planificación y poner en conocimiento de todo el personal operativo, que todos compartan la misma información.

<b>RE1</b>	Implementar un sistema de suministro emergente de energía, puede ser un generador. Para garantizar el suministro se puede realizar un pozo profundo que sea utilizado en caso que el suministro de la red pública se vea afectado.
<b>RE2</b>	Pactar relaciones de negocios con visión de largo plazo, donde se aplique un criterio ganar-ganar para evitar volatilidad del mercado.
<b>RE3</b>	Buscar un mecanismo de apoyo por parte del gobierno para establecer un plan de contingencia para la industria nacional.
<b>RE4</b>	Evaluar permanentemente el protocolo de bioseguridad, para evitar los riesgos de transmisión de enfermedades.
<b>RE5</b>	Identificar los posibles riesgos que se pudieran dar por un invierno agresivo, instruir al personal para actuar en caso de alguna evento anormal en la fuente de agua, como por ejemplo la que hacer ante la presencia de marea roja, etc.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

#### **3.1. Conclusiones**

En el mercado mundial de productos pesqueros, el camarón congelado sigue siendo el principal producto en términos de valor, representa el 15% del comercio global de alimentos de origen acuático.

Ecuador se ha posicionado en el mundo como un proveedor fiable de camarones congelados. En el 2014, la industria camaronera ecuatoriana dejó US\$ 2.500 millones en exportaciones, generando unas 180 mil plazas de empleo directo. Además forma parte de las industrias consideradas como parte del cambio de la matriz productiva, por lo tanto goza de muchos beneficios e incentivos para su fortalecimiento y desarrollo.

La constitución de la República del Ecuador fomenta nuevas formas de asociación en donde se practican mecanismos para promover una economía más justa y solidaria, brindando soporte para el desarrollo de emprendimientos asociativos. La implementación de este plan de negocios va a mejorar la competitividad del pequeño productor camaronero, por medio de la verticalización del negocio, estandarización de los costos de producción y va a permitir obtener una mayor rentabilidad al procesar y comercializar directamente la producción.

El principal destino de exportación será Francia, según la investigación realizada, es un mercado para camarones enteros, lo cual permitirá obtener un mejor precio. Los franceses están dispuestos a pagar un poco más por consumir productos certificados. La demanda actual de camarón congelado en este mercado se sitúa en 90 mil toneladas anuales.

CONCASUR tendrá la suficiente capacidad instalada para procesar 3.500 toneladas de camarón congelado anualmente, volumen que ocuparía una cuota de mercado del 3%. Una de las fortalezas del proyecto es que este modelo de negocio asegura la provisión continua de producto durante todo el año. Muchas empresas exportadoras no han podido permanecer en el tiempo porque no han sabido garantizar el suministro de materia prima, es el rubro más representativo de los costos de producción.

El proyecto fue evaluado en 3 escenarios distintos, para el escenario optimista el proyecto muestra una TIR del 52% y un VAN positivo. Además, por cada dólar que invierte la empresa obtiene una ganancia de 0,19, el retorno de la inversión se completará en 2,4 períodos. Aún en los escenarios conservador y pesimista se obtiene una rentabilidad superior (37% y 22% respectivamente), a la tasa mínima requerida (10,63%), así como un VAN positivo y un relación costo-beneficio mayor a 1; por lo tanto el proyecto es económica y financieramente viable.

**Cuadro 35. TIR, VAN (en miles), PAYBACK, C/B**

<b>Indicador</b>	<b>Optimista</b>	<b>Conservador</b>	<b>Pesimista</b>
<b>TIR</b>	52%	37%	22%
<b>VAN</b>	7.897,09	4.369,64	1.561,77
<b>C/B</b>	1,19	1,14	1,09
<b>PAYBACK</b>	2,4	2,8	3,9

Elaboración: Autor

### **3.2. Recomendaciones**

Las asociaciones son entes, que tienen una finalidad de desarrollo colectivo, sin embargo, muchos de sus objetivos se quedan simplemente plasmados en los estatutos, de deben constituir verdaderas organizaciones para ejecutar la planificación estratégica, utilizar herramientas para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, calificarse y certificarse para competir en el mercado internacional. El objetivo no es solo satisfacer las pequeñas necesidades de los asociados, el objetivo es producir en conjunto para satisfacer necesidades del mercado global,

establecer nuevas formas de organización empresarial con un manejo responsable.

Uno de los principales cuellos de botella para el desarrollo de proyectos es el acceso al financiamiento, sin embargo existe un gran apoyo por parte del Gobierno para financiar proyectos viables que propendan el desarrollo de sistemas económicos más sostenibles. Existen tasas preferenciales por parte de la banca pública para proyectos productivos, así como mecanismos para acceder a herramientas financieras como el Fondo de Garantías, también se encuentran vigentes ciertos incentivos fiscales para nuevas inversiones. Se debe tomar en cuenta a las instituciones públicas como un aliado estratégico

Diseñar las instalaciones de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo. El cumplimiento estricto de las normas sanitarias y de calidad es indispensable para el éxito del emprendimiento. Se recomienda la evaluación periódica del Plan de Análisis de Riesgos de Puntos Críticos de Control (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y de las normas de seguridad y prevención de riesgos de trabajo (SART).

Implementar un sistema de trazabilidad que permita rastrear en tiempo real el proceso de producción. De esta manera se controla que los pedidos concuerden con los solicitados por el departamento de comercialización, así como también evitar la mezcla de lotes. El sistema de trazabilidad deberá estar disponible en el sitio web de la empresa, a través del cual el cliente podrá hacer seguimiento del proceso del producto que está consumiendo, desde laboratorio el procesamiento.

Es primordial realizar negocios con enfoque de largo plazo, buscar cerrar contratos de proveeduría con compradores que tengan la visión de consolidar relaciones comerciales de largo plazo, en la medida en que se garantice un producto inocuo y libre de enfermedades.

## Bibliografía

- AFP. (2014). *Revista Líderes [Versión electrónica]*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de Economía Ecuador Ecuador y la Unión Europea alcanzan acuerdo comercial:  
[http://www.revistalideres.ec/economia/Ecuador-Union\\_Europea-acuerdo\\_comercial\\_0\\_1176482342.html](http://www.revistalideres.ec/economia/Ecuador-Union_Europea-acuerdo_comercial_0_1176482342.html)
- Altuve. (2006). *Repositorio Institucional de la Universidad de los Andes*. Recuperado el 08 de mayo de 2015, de El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión.:  
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17341/1/articulo1.pdf>
- Antonissen, Harmsen, & Janssen. (2010). *CBI. Centre for the Promotion of Imports from developing countries*. Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de Exporting to Europe, an introduction:  
<http://www.cbi.eu/marketintel/exporting-to-europe-an-introduction/161473/platform/177443/database>
- Anzil. (2007). *Zona Económica*. Obtenido de Evaluación de proyectos de inversión: <http://www.zonaeconomica.com/excel/van-tir>
- Araujo. (2014). Gerente Exportquilsa. (A. Barriga, Entrevistador)
- Asamblea Nacional Constituyente de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Constitución 2008:  
[http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/0ld/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/0ld/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Banco Mundial. (2014). *Banco Mundial*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de Indicadores de desarrollo mundial:  
<http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx>
- BCE. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de Información Estadística. Indicadores Económicos:  
<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de Estadísticas de Comercio Exterior:  
[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp)
- BCE. (2015). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de Estadísticas de Comercio Exterior:  
[http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp)

- Camposano. (2012). *www.cna-ecuador.com*. Recuperado el 06 de Marzo de 2012, de <http://www.cna-ecuador.com/prensa/843-18-12-2012-asia-s-shrimp-troubles-benefit-ecuador-s-farmers>
- Camposano. (2014). *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de Ecuador y la Unión Europea cierran acuerdo (Infografía): <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-y-la-union-europea-cierran-acuerdo-infografia.html>
- Camposano. (2014). Presidente Ejecutivo de la Cámara Nacional de Acuicultura. (A. B. Ordóñez, Entrevistador)
- Cartella Comunicaciones Públicas. (2014). *Análisis en Investigación Tecnológica del Ecuador 2014*. Recuperado el 03 de Octubre de 2014, de [http://ecuador.comunicacionespublicas.org/?page\\_id=967](http://ecuador.comunicacionespublicas.org/?page_id=967)
- CBI. (2010). *Ministry of Foreign Affairs - Market Information*. . Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de Exporting to Europe, an introduction: <http://www.cbi.eu/marketintel/exporting-to-europe-an-introduction/161473/platform/177443/database>
- CBI. (2014). *Centre for the promotions of imports from developing countries*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de <http://www.cbi.eu/sites/default/files/study/product-factsheet-vanamei-europe-fish-seafood-2014.pdf>
- CEPALSTAT. (2014). *Base de Datos*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de Estadísticas e Indicadores Ambientales: [http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegradaFlashProc\\_HTML.asp](http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegradaFlashProc_HTML.asp)
- CEPALSTAT. (2014). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Base de Datos y Publicaciones Estadística*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Ecuador: Perfil Nacional Económico: [http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB\\_cepstat/Perfil\\_nacional\\_economico.asp?Pais=ECU&idioma=e](http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=ECU&idioma=e)
- CEPALSTAT. (2014). *Emisiones de dióxido de carbono (CO2) (Total, por habitante y por producto interno bruto)*. Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=2027&idioma=e>
- CIA. (2014). *The World Handbook*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de France Transportation: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fr.html>

- Consejo Nacional de Control de Sustancia Estupefacientes y Psicotrópicas [CONSEP]. (2015). *CONSEP*. Obtenido de Control y Fiscalización. Calificaciones y/o Licencias: <http://www.consep.gob.ec/calificaciones-yo-licencias/>
- Correa. (2014). *Ecuador Inmediato*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Reformas al Código de Trabajo están divididas en 5 ejes: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818773261&umt=reformas\\_al\\_cf3digo\\_de\\_trabajo\\_este1n\\_divididas\\_en\\_cinco\\_ejes](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818773261&umt=reformas_al_cf3digo_de_trabajo_este1n_divididas_en_cinco_ejes)
- Cruz. (2014). *Biodiversidad en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 04 de 10 de 2014, de Entre el desarrollismo extractivista y el 'sumak kawsay': Íntag como ejemplo del debate sobre desarrollo en Ecuador: [http://www.biodiversidadla.org/Principal/Secciones/Documentos/Entre\\_el\\_desarrollismo\\_extractivista\\_y\\_el\\_sumak\\_kawsay\\_Intag\\_como\\_ejemplo\\_del\\_debate\\_sobre\\_desarrollo\\_en\\_Ecuador](http://www.biodiversidadla.org/Principal/Secciones/Documentos/Entre_el_desarrollismo_extractivista_y_el_sumak_kawsay_Intag_como_ejemplo_del_debate_sobre_desarrollo_en_Ecuador)
- Delgado, Álvarez, & Pedraza. (2013). *Facultad de Contaduría y Administración - Universidad Autónoma de Monterrey*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/15.08.pdf>
- Dirección Nacional de Normas de la Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y la SFPS. (2014). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d5176e77-0bd6-44e0-ba4f-aca5694cf172&groupId=613016](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=d5176e77-0bd6-44e0-ba4f-aca5694cf172&groupId=613016)
- EBA. (2014). *European Banking Authority*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Consumer Trends Report: <http://www.eba.europa.eu/documents/10180/534414/EBA+Consumer+Trends+Report+2014.pdf>
- EIA. (2014). *Independent Statistics & Analysis*. Recuperado el 24 de diciembre de 2014, de U.S. Energy Information Administration: <http://www.eia.gov/countries/country-data.cfm?fips=fr>
- El Telégrafo. (2014). *Economía*. Recuperado el 16 de Octubre de 2014, de el nuevo Código incluye seis modalidades de trabajo: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-nuevo-codigo-incluye-seis-modalidades-de-trabajo-infografia.html>

- Empresa de Manifiestos. (2014). *Manifiestos*. Obtenido de Exportación de camarones de enero a marzo del 2014:  
<http://www.manifiestos.com/index.html>
- Enríquez. (2014). *El Comercio*. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de El sector exportador es el mayor beneficiado del acuerdo con la UE:  
<http://m.elcomercio.com/mobile/nota/269840634>
- EUROSTAT. (2012). *European Commission Publications*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Demographic outlook National reports on the demographic in 2010:  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KE-ET-10-001/EN/KE-ET-10-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KE-ET-10-001/EN/KE-ET-10-001-EN.PDF)
- FAO. (2005). *Depósito de Documentos de la FAO*. Obtenido de Sistema de Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias. Higiene de los alimentos. Textos Básicos. Tercera Edición:  
<http://www.fao.org/docrep/009/y5307s/y5307s00.htm#Contents>
- FAO. (2014). *Estado Mundial de la Pesca y Acuicultura. Oportunidades y Desafíos*. Roma.
- FAO. (2014). *Representación FAO*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de Ecuador: Información del país: [www.fao.org/ec](http://www.fao.org/ec)
- France Agrimer. (2014). *DONNÉES ET BILANS*. Recuperado el 09 de Enero de 2015, de Consommation des produits de la pêche et de l'aquaculture: [www.franceagrimer.fr](http://www.franceagrimer.fr)
- Gawron, & Theuvsen. (2008). *Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies (IAMO)*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Certification schemes in the european agrifood sector: Overview and opportunities for central and eastern Europe:  
[www.iamo.de/uploads/media/8\\_Theuvsen\\_CD.pdf](http://www.iamo.de/uploads/media/8_Theuvsen_CD.pdf)
- GEO Juvenil Ecuador. (2010). *Situación Ambiental en el Ecuador*. Obtenido de [www.geojuvenilecuador.org/13-28%20tema%201.pdf](http://www.geojuvenilecuador.org/13-28%20tema%201.pdf)
- Giulani, Pietrobelli, & Rabellotti. (2004). *Università del Piemonte Orientale. Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Quantitative*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de  
<http://oldweb.eco.unipmn.it/eventi/eadi/papers/giulianipietrobelli%20rabellotti.pdf>
- Global Consult. (2010). *Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. Levantamiento de la estructura de costos de producción y su evolución reciente para determinar el nivel de competitividad del sector camaronero ecuatoriano*.

- Globefish. (September de 2014). *Market Reports*. Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de Shrimp: <http://www.globefish.org/shrimp-september-2014.html>
- Gómez, G. (2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Evaluación financiera de proyectos: CAUE, VPN, TIR, B/C, PR, CC: <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-financiera-de-proyectos-caue-vpn-tir-bc-pr-cc/>
- Gómez, L. (2011). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso*. Obtenido de Revista Estudios Agrarios: [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)
- Gómez, L. (2011). *Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las mirco, pequeñas y medianas empresas: tres casos de estudio*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)
- Greco. (2010). *Population-Environment Research Network*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Estudio de tendencias de consumo de alimentos.: [http://www.populationenvironmentresearch.org/papers/Lotze-Campen\\_Reusswig\\_Paper.pdf](http://www.populationenvironmentresearch.org/papers/Lotze-Campen_Reusswig_Paper.pdf)
- Gregson. (2010). *The Wall Street Journal*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de French infrastructure taking some beating: <http://online.wsj.com/ad/article/france-infrastructure>
- Grupo Spurrier. (2012). Estudio de impacto de la acuicultura camaronera en el Ecuador. Guayaquil, Ecuador: [www.grupospurrier.com](http://www.grupospurrier.com).
- Guerrero, & Flores. (2014). *El Costo Promedio Ponderado de Capital WACC su importancia y aplicación en los países en desarrollo*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Revista FENopina: [http://www.fcsh.espol.edu.ec/Costo-Promedio\\_MariaGuerrero](http://www.fcsh.espol.edu.ec/Costo-Promedio_MariaGuerrero)
- H. Congreso Nacional del Ecuador. Comisión de Legislación y Codificación. (2004). *Ley de Gestión Ambiental y Codificación*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (Décimotercera edición ed.). México: Pearson Prentice Halla.
- IICA y CONCOPE. (2011). *Enfoques de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo: Conceptos, Casos Reales y Metodologías*. Quito: Graphus.
- INSEE. (2014). *Nattional Institute of Statistics and Economic Studies*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Macroeconomic database: <http://www.insee.fr/en/default.asp>
- Insititut National de la staquistique et des études économiques [INSEE]. (2015). *Insee and official statistics*. Obtenido de <http://www.insee.fr/en/default.asp>
- Instituto Nacional de Pesca. (2006). *Instituto Nacional de Pesca*. Obtenido de Plan Nacional de Control. Para el ofrecimiento de las garantías oficiales respecto a la exportación de productos pesqueros y acuícolas de la República del Ecuador a la Unión Europea: <http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Plan-Nacional-de-Control-2006.pdf>
- Krugman. (2014). *Diario El País*. Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de La caída de Francia: [http://economia.elpais.com/economia/2014/08/29/actualidad/1409332969\\_214331.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/08/29/actualidad/1409332969_214331.html)
- Lawrence. (2003). *The Guardian*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Is it OK to eat tiger prawns?: <http://www.theguardian.com/news/2003/jun/19/food.fishing>
- Levy. (2010). *Seafood Experts*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de How to avoid becoming a “Seafood Has Been”: <http://www.seafoodexperts.net/how-to-avoid-becoming-a-seafood-has-been/>
- Lightner, Redman, Pantoja, Noble, & Tran. (2012). *Global Aquaculture Advocate Magazine*. Recuperado el 06 de Octubre de 2014, de Early mortality syndrome affects shrimp in Asia: [www.gaalliance.org/mag/2012/Jan.../download.pdf](http://www.gaalliance.org/mag/2012/Jan.../download.pdf)
- MAGAP. (2010). *Cámara Nacional de Acuicultura*. Obtenido de Sector Acuícola. Legislación: <http://www.cna-ecuador.com/images/doclegal/Acuerdo%20241%20-%20Requisitos%20Sanitarios%20Minimos.pdf>

- MAGAP; MSP. (2014). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de Sector Acuícola: [http://www.cna-ecuador.com/images/doclegal/Acuerdo\\_Interministerial\\_326\\_30-07-2014.pdf](http://www.cna-ecuador.com/images/doclegal/Acuerdo_Interministerial_326_30-07-2014.pdf)
- Marriott. (2003). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 06 de Marzo de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Estudios/ae29.pdf>
- MCPEC. (2010). *Ministerio Coordinador de la Producción, Competitividad y Empleo*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Registro Oficial No. 351: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/codigo-de-la-produccion-ecuador-espaniol.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca [MAGAP]. (2012). Taller provincial de Acuacultura y Pesca. Machala, El Oro, Ecuador.
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2012). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: V&M Gráficas.
- Monfort. (2011). *Marketing Seafood*. Recuperado el 24 de diciembre de 2014, de Fresh and Frozen Tropical Shrimp in France: Products and Performance: [www.marketing-seafood.com](http://www.marketing-seafood.com)
- Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil [M.I.M.G.]. (2015). *Municipalidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://guayaquil.gob.ec/?q=content/tr%C3%A1mites-en-medio-ambiente>
- Nielsen. (2015). *Private Label Manufacturers Association*. Obtenido de Noticias de la Industria: <http://www.plmainternational.com/es/industry-news/private-label-today>
- Nissapa; Boromthanasri; Chaijaroenwatana; Chareonkunanond. (2002). *Shrimp Farming in Thailand: A Review of Issues*. Individual Partner Report for the Project: Policy research for sustainable shrimp farming in Asia. European Commission INCO-DEV Project PORESSFA No.IC4-2001-10042, CEMARE University of Portsmouth UK and CORI. Obtenido de Policy research for sustainable shrimp farming in Asia: A comparative analysis of Bangladesh, India, Thailand, and Vietnam with particular reference to institutional and socio-economic aspects.

- OECD. (2014). *OCED Better Life Index*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Countries: France:  
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/france/>
- Osterwalder. (2015). *Business Model Generation*. Obtenido de  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- PAHO. (2013). *Health in the Americas - Pan American Health Organization*. Recuperado el 03 de Octubre de 2014, de Ecuador:  
[http://www.paho.org/saludenlasamericas/index.php?id=40:ecuador&option=com\\_content](http://www.paho.org/saludenlasamericas/index.php?id=40:ecuador&option=com_content)
- Pelayo. (2011). *Eroski Consumer*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Futuro de la trazabilidad alimentaria en Europa:  
<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2011/01/20/198390.php>
- Peregil. (2013). *El País*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de Rafael Correa arrasa en las elecciones presidenciales de Ecuador:  
[http://internacional.elpais.com/internacional/2013/02/18/actualidad/1361142647\\_152971.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2013/02/18/actualidad/1361142647_152971.html)
- PROEcuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Camarones congelados en Francia. Parte 2: Requisitos del comprador:  
[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC\\_PPM2013\\_CAMARONES\\_FRANCIA\\_II.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_CAMARONES_FRANCIA_II.pdf)
- PROEcuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de Perfil de camarón congelado en Francia. Parte 1: Información de mercado:  
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-camarones-en-francia-2013/>
- PROEcuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2014, de Perfil de camarón congelado en Francia:  
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-camarones-en-francia-2013/>
- PROEcuador. (2015). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Publicaciones. Requisitos para Exportar Productos Originarios de la Acuicultura y Pesca:  
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-productos-originarios-de-la-acuicultura-y-pesca/>

- República del Ecuador. (2002). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de Sector Acuícola. Legislación: <http://www.cna-ecuador.com/sector-acuicola/legislacion>
- República del Ecuador. (2008). Decreto Ejecutivo No. 1391. *Reformas al Reglamento General a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero y Texto Unificado de Legislación Pesquera*. Quito.
- Revista Líderes. (2013). *Revista Líderes [versión electrónica]. Informe Semanal*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de La exportación empuja al sector camaronero: [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/PIB-pesca-economia-Ecuador\\_0\\_964703526.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/PIB-pesca-economia-Ecuador_0_964703526.html)
- Santander Trade. (2014). *Analizar mercados*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de Francia: Política y Economía: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/francia/politica-y-economia>
- Seaman, & Stewart. (2013). *Undercurrent News*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Ecuador shrimp prices up over 70% y-o-y as world's buyers scramble for supply: <http://www.undercurrentnews.com/2013/09/27/ecuador-shrimp-prices-up-over-70-y-o-y-as-worlds-buyers-scramble-for-supply/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES]. (2009). *Senplades*. Obtenido de Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan\\_Nacional\\_para\\_el\\_Buen\\_Vivir\\_%28version\\_resumida\\_en\\_espanol%29.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_%28version_resumida_en_espanol%29.pdf)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS]. (10 de 2012). *SEPS*. Obtenido de Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria: [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=dda0d545-4998-4b61-9bd9-7185090766ef&groupId=10157](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=dda0d545-4998-4b61-9bd9-7185090766ef&groupId=10157)
- Trademap. (2014). *ITC TRADE MAP*. Obtenido de <http://www.trademap.org>
- Tran, Nunan, Redman, Mohney, Pantoja, Lightner, & Fitzsimmons. (2013). *Determination of the infectious nature of the agent of acute hepatopancreatic necrosis syndrome affecting penaeid shrimp*. Dis. Aquat. Organ.
- Unión Europea. (2010). *Diario Oficial de la Unión Europea*. Obtenido de REGLAMENTO (UE) No. 37/2010: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32010R0037&from=EN>

- Urner Barry. (2014). *Urner Barry's White Shrimp Index*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.urnerbarry.com/charts/SIWhite.htm>
- Vaquiroy. (2010). *Pymes Futuro*. Obtenido de Periodo de recuperación de la inversión: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Viceministerio de Acuicultura y Pesca. (2014). *Evolución de las exportaciones de los productos acuícolas y pesqueros. Ecuador 2009 - 2013*. Manta.
- Wageningen, & Bank. (2013). *Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI)*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Market Information. Ficha informativa sobre el producto: Camarón Vannamei de cultivo congelado en la UE: [http://www.cbi.eu/system/files/marketintel\\_documents/pfs\\_vannamei\\_in\\_the\\_eu\\_2014.pdf](http://www.cbi.eu/system/files/marketintel_documents/pfs_vannamei_in_the_eu_2014.pdf)
- Wageningen, & Bank. (2013). *Centre of Promotion of Imports from developing countries (CIB)*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Análisis geográfico de tendencias del CBI: productos de camarones congelados: [http://www.cbi.eu/system/files/marketintel\\_platforms/2013\\_cbi\\_trendmapping\\_shrimp\\_-\\_fish\\_and\\_seafood\\_1.pdf](http://www.cbi.eu/system/files/marketintel_platforms/2013_cbi_trendmapping_shrimp_-_fish_and_seafood_1.pdf)
- Wageningen, & Bank. (2014). *Centre for the Promotion of Imports from developing countries*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Market Information. CBI Market competitiveness for cultured shrimp products: [http://www.cbi.eu/system/files/2013\\_cbi\\_market\\_competitiveness\\_for\\_cultured\\_shrimp\\_products\\_-\\_fish\\_and\\_seafood\\_1.pdf](http://www.cbi.eu/system/files/2013_cbi_market_competitiveness_for_cultured_shrimp_products_-_fish_and_seafood_1.pdf)
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf)
- Yépez. (2009). *Revista de la Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior Ecuatoriano [Versión electrónica]*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de La actual Política Exterior del Ecuador y su relación con la nueva Constitución: [www.afese.com/img/revistas/revista52/actualpolitica.pdf](http://www.afese.com/img/revistas/revista52/actualpolitica.pdf)
- Zapata. (2003). *Contabilidad General* (Cuarta edición ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

## Anexo 1. Ubicación de Granjas camaroneras



Fuente: Google Earth, Cooperativa de Productores Camaroneros del Sur

## Anexo 2. Ubicación de la planta procesadora y empacadora



Fuente: Google Earth, Exportquilsa

**ANEXO 3. Requisitos de persona natural y/o jurídica para obtener la clasificación como empresa pesquera o acuícola según lo señalado en los artículos 40, 52 y 59 de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero**

**A) Como procesador:**

- 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.
- Contratos de abastecimiento de materia prima notarizados.
- Planos de distribución de la planta a escala, con firma de responsabilidad.
- Estudio técnico económico, con firma del profesional responsable.
- Título de propiedad o contrato de arrendamiento, con promesa de compra venta del terreno donde se edificara la planta industrial, debidamente notarizada.
- Derecho de actuación \$400,00 (clasificación categoría B) Cta. Cte. del Banco del Pacífico a nombre de la Subsecretaria de Acuicultura.

**NOTA.-** En caso de persona jurídica además de los requisitos anteriores presentar lo siguiente:

- Escritura de constitución de la empresa
- Nombramientos de los representantes legales, debidamente inscritos en el registro mercantil.
- Nómina actualizada de los accionistas debidamente registrada.
- R.U.C.

**NOTA:** Cuando se trata de plantas arrendadas, presentar el contrato legalizado.

**B) COMO COPACKING (SOLO PARA PRODUCTORES).**

- 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.
- Estudio técnico económico, con firma del profesional responsable.
- Contrato de copacking con una planta procesadora autorizada.
- Copia de los acuerdos de concesión o autorización para ejercer la actividad acuícola de producción, que demuestre que es productor.
- derecho de actuación \$800,00 (clasificación categoría B) Cta. Cte. N° del Banco del Pacifico a nombre de la Subsecretaria de Acuicultura.

**NOTA.-** En caso de persona jurídica además de los requisitos anteriores presentar lo siguiente:

- Escritura de constitución de la empresa
- Nombramientos de los representantes legales, debidamente inscritos en el registro mercantil.
- Nómina actualizada de los accionistas debidamente registrada.
- RUC

## Anexo 4. Formulario de inclusión en el listado para el acceso al mercado europeo

 <p>INSTITUTO NACIONAL DE PESCA ECUADOR</p>	 <p>REPÚBLICA DEL ECUADOR</p>	 <p>Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca</p>																											
<p><i>Plan Nacional de Control – Garantías Oficiales para UE</i></p>																													
<p><b>11.1 Inclusión en el listado para el acceso al mercado de la Unión Europea</b></p>																													
<p><b>Pedido de inclusión en el listado para el acceso al mercado de la UE</b></p>																													
<p><b>1. Identificación</b></p> <p>Una identificación única será asignada a cada establecimiento.</p>																													
<p><b>2. Nombre:</b></p>																													
<p><b>Cedula / Ruc:</b></p>																													
<p><b>3. Dirección Comercial (oficinas):</b></p> <p>Dirección:</p> <p>teléfono:</p> <p>fax:</p> <p>Postal (para correspondencia):</p> <p>E-mail:</p>																													
<p><b>4. Dirección del Establecimiento :</b></p> <p>Dirección :</p>																													
<p><b>5. Tipo de lista:</b> marque [ x ] en la categoría que sea necesaria</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Interna</th> <th style="width: 33%;">Externa</th> <th style="width: 33%;">Otros</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Hatcheries (laboratorio de larvas)</td> <td><input type="checkbox"/> Embarcaciones</td> <td><input type="checkbox"/> Transportistas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fabrica de alimentos</td> <td><input type="checkbox"/> Procesadoras pesqueras</td> <td><input type="checkbox"/> Comerciantes</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Plantas intermedias</td> <td><input type="checkbox"/> Procesadoras acuícolas</td> <td><input type="checkbox"/> Bodegas de Acopio</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Embarcaciones industriales</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> Bodegas de Insumo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Embarcaciones artesanales</td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>Informacion Adicional para Granjas:</b></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Granjas (camaroneras, tilapieras)</td> <td>Total Hectáreas:</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Plantas de Frío</td> <td>Total Espejo de Agua:</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fabricas de Hielo</td> <td>Total Producción Anual:</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Interna	Externa	Otros	<input type="checkbox"/> Hatcheries (laboratorio de larvas)	<input type="checkbox"/> Embarcaciones	<input type="checkbox"/> Transportistas	<input type="checkbox"/> Fabrica de alimentos	<input type="checkbox"/> Procesadoras pesqueras	<input type="checkbox"/> Comerciantes	<input type="checkbox"/> Plantas intermedias	<input type="checkbox"/> Procesadoras acuícolas	<input type="checkbox"/> Bodegas de Acopio	<input type="checkbox"/> Embarcaciones industriales		<input type="checkbox"/> Bodegas de Insumo	<input type="checkbox"/> Embarcaciones artesanales	<b>Informacion Adicional para Granjas:</b>		<input type="checkbox"/> Granjas (camaroneras, tilapieras)	Total Hectáreas:		<input type="checkbox"/> Plantas de Frío	Total Espejo de Agua:		<input type="checkbox"/> Fabricas de Hielo	Total Producción Anual:	
Interna	Externa	Otros																											
<input type="checkbox"/> Hatcheries (laboratorio de larvas)	<input type="checkbox"/> Embarcaciones	<input type="checkbox"/> Transportistas																											
<input type="checkbox"/> Fabrica de alimentos	<input type="checkbox"/> Procesadoras pesqueras	<input type="checkbox"/> Comerciantes																											
<input type="checkbox"/> Plantas intermedias	<input type="checkbox"/> Procesadoras acuícolas	<input type="checkbox"/> Bodegas de Acopio																											
<input type="checkbox"/> Embarcaciones industriales		<input type="checkbox"/> Bodegas de Insumo																											
<input type="checkbox"/> Embarcaciones artesanales	<b>Informacion Adicional para Granjas:</b>																												
<input type="checkbox"/> Granjas (camaroneras, tilapieras)	Total Hectáreas:																												
<input type="checkbox"/> Plantas de Frío	Total Espejo de Agua:																												
<input type="checkbox"/> Fabricas de Hielo	Total Producción Anual:																												

Fuente: Instituto Nacional de Pesca

Plan Nacional de Control – Garantías Oficiales para UE

<p><b>5. Categorías de exportación:</b> Marque [ ] cuantas categorías de productos sean necesarios. Para efectos de certificación solo se cubrirán aquellos definidos dentro de sus programas de control (HACCP o equivalentes)</p>	
<b>C – Pesca de captura</b>	<b>A - Acuicultura</b>
[ ] Vivo	[ ] Vivo
[ ] Pescado fresco o Congelado	[ ] Pescado fresco o Congelado
[ ] Preservas (enlatado, seco, salado)	[ ] Preservas (enlatado, seco, salado)
[ ] Otros - especificar:	[ ] Otros - especificar:
<p><b>6. Declaraciones:</b> a completar por la empresa que desea constar en la lista. Declaro que:</p>	
(a) Estoy autorizado a hacer esta petición por parte del establecimiento en mi condición de:	
(b) la información aquí presentada es verdadera y el establecimiento esta legalmente autorizado a ejercer su actividad.	
(d) Acepto que de acuerdo a las bases voluntarias de este registro, el establecimiento se atenderá a la autoridad del INP en términos de ofrecer las garantías oficiales la Unión Europea respecto a la conformidad del establecimiento y sus productos.	
(e) Acepto la autoridad del INP en referencia a la promulgación del <i>Plan Nacional de Control</i> basado en los requerimientos de la UE, incluyendo condiciones de procesamiento, frecuencias de regulación verificatoria, y principios de conformidad. Pudiendo esto ser distintos a las condiciones usuales dentro de las leyes ecuatorianas.	
(f) Acepto que la inclusión y mantenimiento de estos registros/listas es condicional a la conformidad demostrada por el establecimiento mediante el uso de los respectivos protocolos técnicos.	
(g) Acepto que la permanencia del establecimiento en el registro/listado es condición <i>sine qua non</i> para garantizar la cadena de trazabilidad que permita una efectiva certificación de los productos recibidos, procesados, almacenados y expedidos por el establecimiento	
<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Firma:</b>
<p><i>Notes Sección 1:</i> Una identificación única será asignada a cada exportador y no debe ser igual a que ninguna otra identificación usada en vista de ninguna otra actividad bajo estas regulaciones. Para establecimientos que constan presentemente en las listas, su identificación será mantenida.</p>	
<b>Uso Oficial:</b>	

Fuente: Instituto Nacional de Pesca

## Anexo 5. Colaboradores de la industria de camarón



Fuente: Global Consult, MCPEC

**Anexo 6. Camarones congelados vendidos en cadenas E. Leclerc como un producto fresco**



Fuente: ProEcuador, 2013.

**Anexo 7. Estantería de congelados en tiendas Intermaché, Francia**



Fuente: ProEcuador, 2013

**Anexo 8. Productos con alto valor congelado comercializados en el mercado minorista de Francia**



Fuente: ProEcuador, 2013

**Anexo 9. Lista de Importadores de camarón congelado a Francia durante el primer trimestre del 2014.**

<b>Empresa</b>		<b>Contacto</b>
<b>Krustanord</b>	Dirección	33 Allée des Pêcheurs - Zone Industrielle secteur A
	Ciudad	Saint-Laurent-du-Var – Francia
	Teléfono:	+33 492 125 959
	Website	<a href="http://www.krustanord.com">http://www.krustanord.com</a>
<b>Adrimex</b>	Dirección	1 Rue Saint Exupery
	Ciudad	St Aignan de Grand Lieu - Francia
	Teléfono:	+33 240 13 18 00
	Website	<a href="http://www.adrimex.fr">http://www.adrimex.fr</a>
<b>Del Pierre Mer at Tradition</b>	Dirección	Parc d'activités de Landacres 16 Boulevard de l'Europe CS 90 028
	Ciudad	Hesdin L'abbé
	Teléfono:	+ 33 321 109 372 / + 33 825 805 962
	Website	<a href="http://www.delpierre-meretradition.fr/">http://www.delpierre-meretradition.fr/</a>
<b>Captain Houat</b>	Dirección	315 Rue Germaine Tillon
	Ciudad	Lanester
	Teléfono:	+ 33 297 378 605
	Website	<a href="http://www.capitainehouat.fr/">http://www.capitainehouat.fr/</a>
<b>Group Pomona</b>	Dirección	2 Place Général de Gaulle
	Ciudad	Antony
	Teléfono:	33 01 55 59 61 00
	Website	<a href="http://www.groupe-pomona.fr/">http://www.groupe-pomona.fr/</a>
<b>Seafrigo</b>	Dirección	9 à 80 rue du Pont VI
	Ciudad	Le Havre Cedex
	Teléfono:	+ 33 235 247 767
	Website	<a href="http://seafrigo.com">http://seafrigo.com</a>
<b>Krustafish</b>	Dirección	54 Boulevard de la Plage
	Ciudad	Cagnes Sur Mer
	Teléfono:	+ 33 4 93 56 40 75
	Website	n/a
<b>Challenge International</b>	Dirección	2 Rue Vincent Van Gogh
	Ciudad	Montivilliers
	Teléfono:	+ 33 232 796 363
	Website	<a href="http://www.challenge-int.fr/">http://www.challenge-int.fr/</a>
<b>Cofremar</b>	Dirección	74 rue Dumont d'Urville
	Ciudad	Le Havre
	Teléfono:	+ 33 232 720 130
	Website	n/a

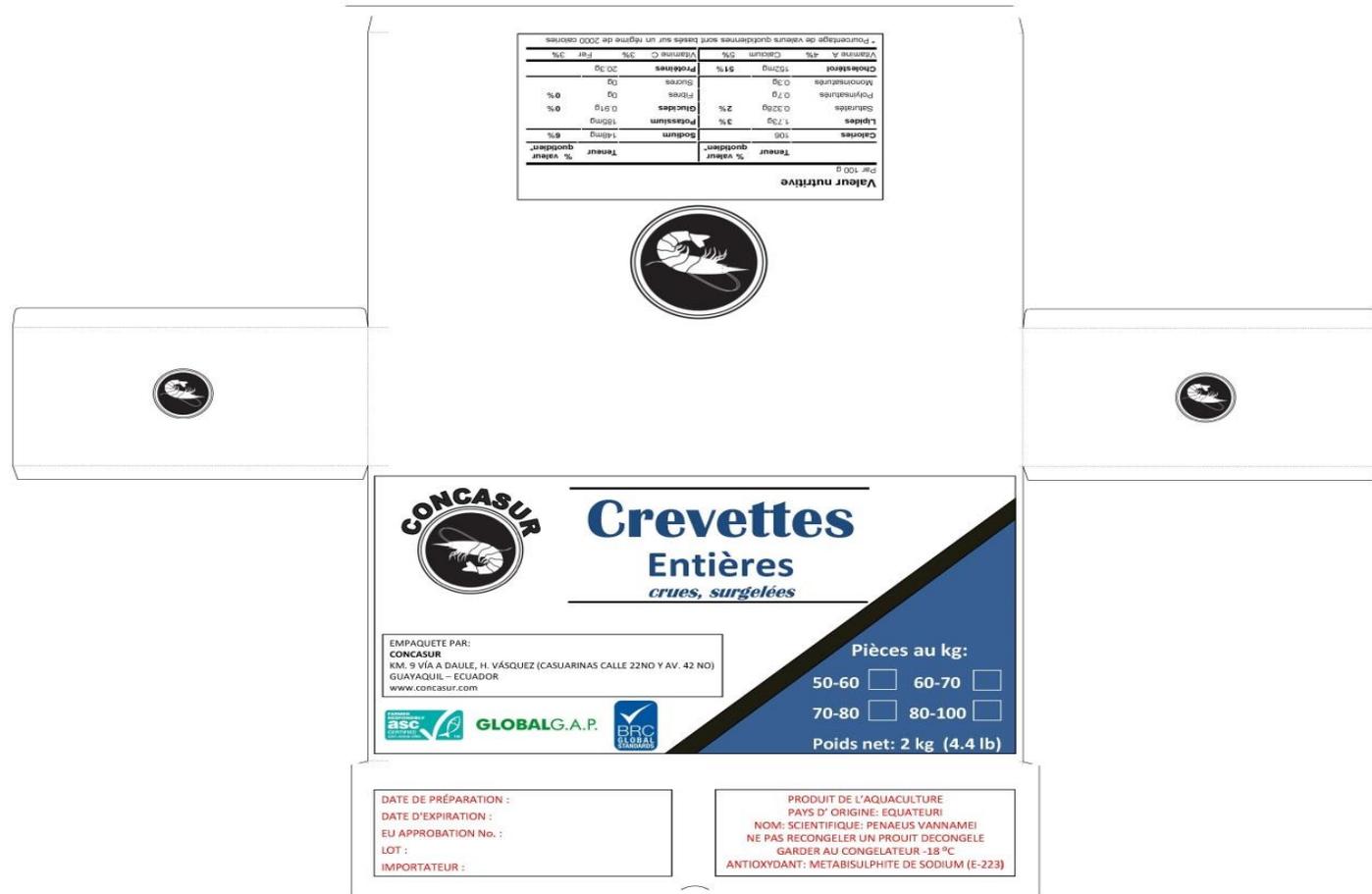
Fuente: www.fis.com

## Anexo 10. Feria Comercial Bruselas Seafood Expo Show



Fuente: Exportadora Omarsa

## Anexo 11. Envase de cartón parafinado para camarón congelado



Fuente: Autor

## Anexo 12. Etiqueta del cartón masterizado

### **Crevettes Entières Surgelés**

*(Litopenaeus vannamei)*

**POIDS NET:** 20 kg

**TAILLE:**

**EU APPROBATION No. :**

**PRODUIT DE:** L'AQUACULTURE

**PAYS D' ORIGINE:** EQUATEUR

**DATE DE PRÉPARATION:**

**DATE D'EXPIRATION:**

**LOT:**

**IMPORTATEUR:**

GARDER AU CONGELATEUR -18 °C  
NE PAS RECONGELER UN PROUIT  
DECONGELE

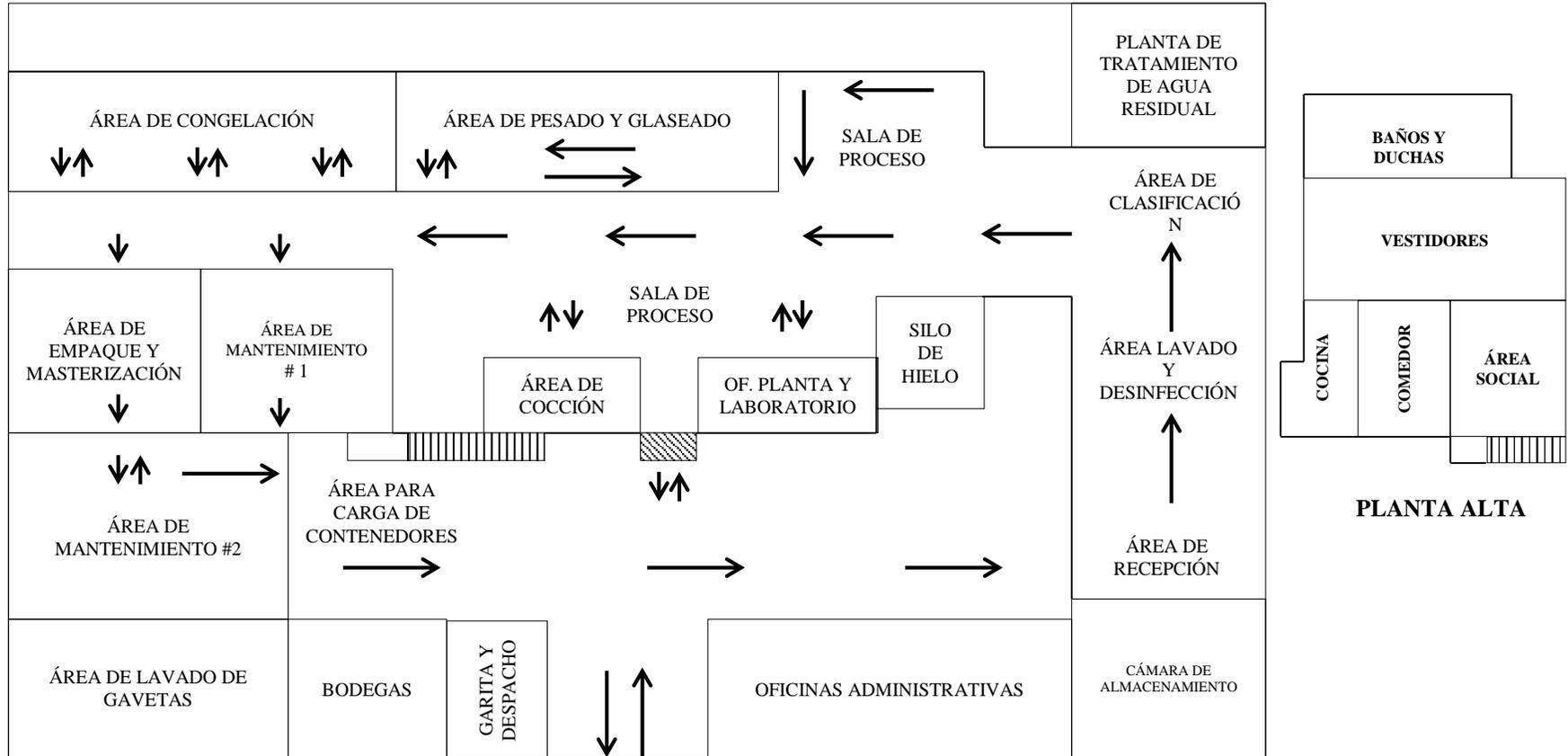
Fuente: Autor

**Anexo 13. Instalaciones y áreas de construcción de la planta procesadora y empacadora.**

<b>No.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Área cubierta (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Área abierta (m<sup>2</sup>)</b>
	<b>EDIFICIO 1</b>		
1	Garita y despacho planta baja	48	
2	Bodega planta alta	48	
	<b>EDIFICIO 2</b>		
3	Oficinas planta baja	120	
4	Bodegas planta alta	120	
	<b>PLANTA DE PRODUCCIÓN</b>		
	Área de proceso y empaque	360	
	Área de recepción, limpieza y clasificación	320	
	Túneles y cámaras	306	
	Comedor, baños, vestuarios planta alta	526,50	
	<b>OBRAS COMPLEMENTARIAS</b>		
	Planta aguas residuales		67,34
	Área de circulación pavimentada		1.263,11
	Cerramiento		173,10

Fuente: Exportquilsa

### Anexo 14. Diseño y distribución de la planta y oficina



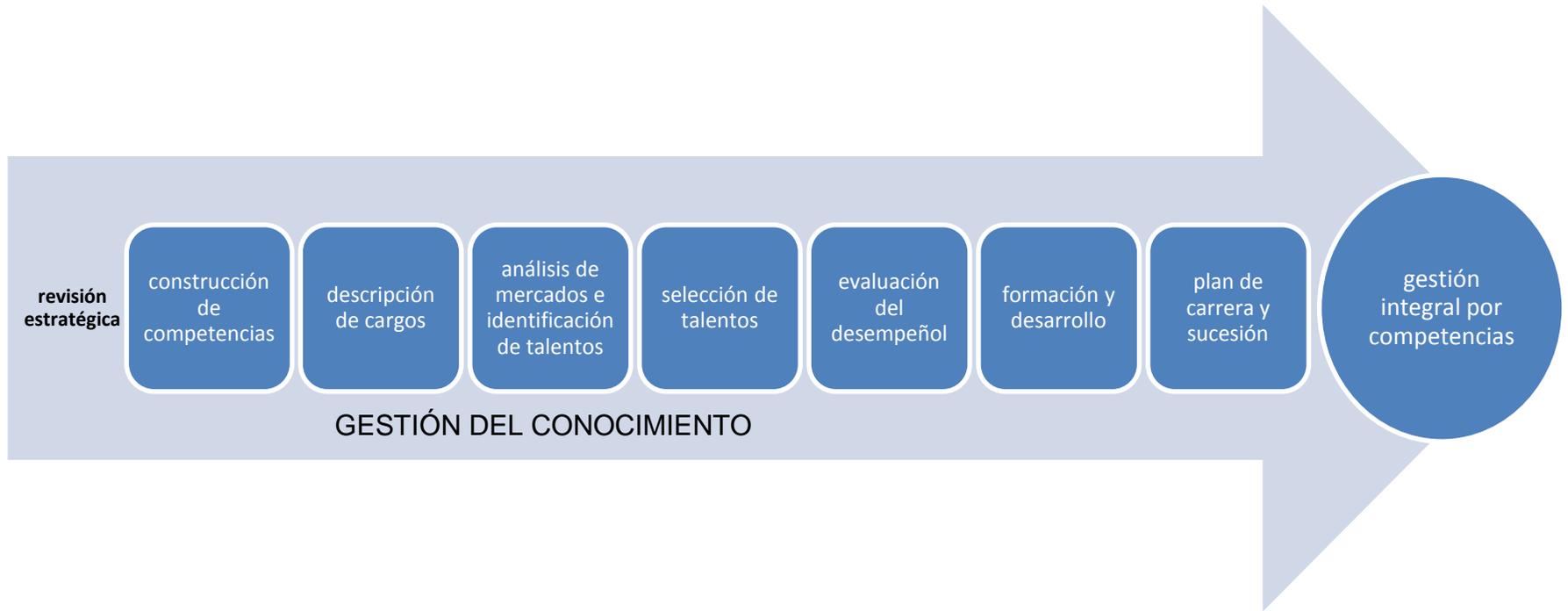
Fuente: Exportquilsa

### Anexo 15. Costos asociados al personal, para el primer año

No.	Cargo	Sueldo	Aporte IESS	Décimo tercer	Décimo cuarto	Vacaciones	Total beneficios	Total mensual	Total anual
1	Gerente	3.000,00	334,50	250,00	29,50	125,00	739,00	3.739,00	44.868,00
1	Asistente	500,00	55,75	41,67	29,50	20,83	147,75	647,75	7.773,00
1	Jefe Adm.- Financiero	1.700,00	189,55	141,67	29,50	70,83	431,55	2.131,55	25.578,60
1	Contador	800,00	89,20	66,67	29,50	33,33	218,70	1.018,70	12.224,40
1	Auxiliar contable	500,00	55,75	41,67	29,50	20,83	147,75	647,75	7.773,00
1	Talento humano	800,00	89,20	66,67	29,50	33,33	218,70	1.018,70	12.224,40
1	Compras	800,00	89,20	66,67	29,50	33,33	218,70	1.018,70	12.224,40
1	Jefe Mercadotecnia y Ventas	1.700,00	189,55	141,67	29,50	70,83	431,55	2.131,55	25.578,60
1	Ventas, mercadeo, promoción	1.200,00	133,80	100,00	29,50	50,00	313,30	1.513,30	18.159,60
1	Jefe de Producción	1.700,00	189,55	141,67	29,50	70,83	431,55	2.131,55	25.578,60
3	Inspector de calidad	1.200,00	133,80	100,00	29,50	50,00	939,90	4.539,90	54.478,80
3	Laboratoristas	800,00	89,20	66,67	29,50	33,33	656,10	3.056,10	36.673,20
6	Supervisores	800,00	89,20	66,67	29,50	33,33	1.312,20	6.112,20	73.346,40
96	Operarios	354,00	39,47	29,50	29,50	14,75	10.869,22	44.853,22	538.238,59
1	Jefe de servicios	1.700,00	189,55	141,67	29,50	70,83	431,55	2.131,55	25.578,60
6	Seguridad	400,00	44,60	33,33	29,50	16,67	744,60	3.144,60	37.735,20
4	Mantenimiento y bodega	354,00	39,47	29,50	29,50	14,75	452,88	1.868,88	22.426,61
9	kaveteros	354,00	39,47	29,50	29,50	14,75	1.018,99	4.204,99	50.459,87
6	Cocina	354,00	39,47	29,50	29,50	14,75	679,33	2.803,33	33.639,91
2	Varios	354,00	39,47	29,50	29,50	14,75	226,44	934,44	11.213,30
1	Médico	1.200,00	133,80	100,00	29,50	50,00	313,30	1.513,30	18.159,60
								<b>91.161,06</b>	<b>1.093.932,68</b>

Elaboración: Autor

### Anexo 16. Modelo de gestión por competencias



Fuente: Human Consulting Strategies

## Anexo 17. Formato de evaluación de desempeño laboral

	<b>FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL DE PLANTA</b>		
	RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DÍA	MES
<b>Datos del evaluado</b>			
Nombre completo:		Cédula:	
Área de Trabajo:			
Cargo:			
<b>Datos del evaluador</b>			
Nombre completo:		Cédula:	
Dependencia:			
Cargo:			
<b>Periodo de Evaluación</b>			
Ordinaria:		Extraordinaria:	
Desde:		Hasta:	

Los factores a evaluar, van orientados, no sólo hacia la evaluación del desempeño laboral, sino que pretenden evaluar simultáneamente las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del empleo.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del proceso que lidera:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el desarrollo de las actividades propias de su empleo y las asignadas para el desarrollo de proyectos especiales:</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del empleo</b>	
<b>LIDERAZGO:</b> Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales.	
<b>Observaciones:</b>	
<b>PLANEACIÓN:</b> Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.	
<b>Observaciones:</b>	

<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al empleo.	
<b>Observaciones:</b>	
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos.	
<b>Observaciones:</b>	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución.	
<b>Observaciones:</b>	
<b>APERTURA AL CAMBIO:</b> Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas.	
<b>Observaciones:</b>	
<b>ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO:</b> Preocupación por actuar de acuerdo a estándares de profesionales, darle un toque profesional a todo lo que se hace.	
<b>Observaciones:</b>	
<b>4. Aspectos positivos del evaluado:</b>	
<b>5. Aspectos por mejorar:</b>	
<b>6. Observaciones generales:</b>	
<b>Firmas</b>	
<b>Evaluado:</b>	_____
<b>Evaluador:</b>	_____