

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

BILINGÜE

TEMA:

“Plan Estratégico para la exportación de camarones pre-cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa”

AUTORAS:

López León, Aylin Nicole

Torres Muñoz, Lucy Karola

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**

TUTOR:

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

A los 16 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **López León, Aylin Nicole y Torres Muñoz, Lucy Karola**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en comercio y finanzas internacionales bilingüe**.

TUTOR (A)

f. _____
Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **López León, Aylin Nicole**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de **Plan Estratégico para la exportación de camarones pre cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa**, previo a la obtención del título de **Licenciada en comercio y finanzas internacionales bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

f. _____

López León, Aylin Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Torres Muñoz, Lucy Karola**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para la exportación de camarones precocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa** previo a la obtención del título de **Licenciada en comercio y finanzas internacionales bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA

f. _____

Torres Muñoz, Lucy Karola



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE

AUTORIZACIÓN

Yo, **López León, Aylin Nicole**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, de **Plan Estratégico para la exportación de camarones pre cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA:

f. _____

López León, Aylin Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE

AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Muñoz, Lucy Karola**

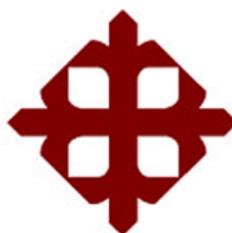
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para la exportación de camarones pre cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2020

LA AUTORA:

f. _____

Torres Muñoz, Lucy Karola



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**BILINGÜE
Certificación de Anti plagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado , **Plan Estratégico para la exportación de camarones pre-cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa** presentado por los estudiantes **López León, Aylin Nicole y Torres Muñoz, Lucy Karola**, fue enviado al Sistema Anti plagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 2%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

Documento	LOPEZ_TORRES_TESIS_FINAL.docx (D78170357)
Presentado	2020-08-25 16:44 (-05:00)
Presentado por	Maria Josefina Alcivar Avilés (maria.alcivar06@cu.ucsg.edu.ec)
Recibido	maria.alcivar06.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	TRABAJO DE TITULACION LOPEZ_TORRES Mostrar el mensaje completo 2% de estas 52 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, Mgs.
TUTOR

Agradecimiento

A Dios, por brindarme salud, sabiduría y permitirme culminar mi carrera universitaria, ya que esta fue una de las metas más importantes en mi vida.

A mis padres, por el apoyo incondicional durante los momentos más difíciles en mi vida, por alentarme a seguir adelante sin importar los obstáculos, por enseñarme el valor de la vida y también que todo sacrificio al final del camino tiene su recompensa.

A mis amigas Lucy y Ariana, por enseñarme el verdadero significado de la amistad, por su cariño sincero e incondicional. Gracias por todos los momentos vividos que siempre estarán en mi mente y corazón.

A mi tutora Ing. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs., por haber sido una gran guía no solo durante el desarrollo de este trabajo de investigación sino también a largo de la carrera universitaria, gracias por el conocimiento, tiempo y paciencia compartido.

Aylin López

A Dios por ser mi compañero fiel, por amarme y cuidarme en todo este camino.

A mis padres por confiar ciegamente en mí y en mis capacidades, Son mi motivación constante. A mis hermanos por su apoyo incondicional. Ellos y mis padres, los pilares más fuertes de todos.

A mis compañeras de este camino, mis amigas del alma, Aylin y Astrid por sostenerme en todo momento y no dejar que mi brújula pierda su norte. Las amo infinito.

A mi tutora, por ser una guía primordial en la culminación de este proyecto, por siempre estar dispuesta a ayudarnos.

A mis profesores, en especial al Econ. David Coello por su tiempo y paciencia, por ser un profesor excepcional.

Finalmente, a mis compañeros, a todas aquellas personas presentes y ausentes, que me ayudaron en algún momento en este capítulo de mi vida.

Lucy Torres

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quien fue una de las personas más importantes en mi vida, quien además de ser mi hermano fue como un padre mientras estuvo en la tierra, pero hoy es un ángel que me cuida desde el cielo, Jonathan Ruperto López León.

Siempre soñé en el día en el que obtendría mi título universitario, para poder compartir este triunfo contigo, pero sé que desde el cielo estarás celebrando esta meta cumplida. Hoy agradezco a Dios por haberme permitido compartir tantos momentos lindos junto a él.

Aylin López

Dedico este trabajo de titulación a Dios, el escritor de mi camino.

Y con mucho amor a mi familia, gracias por siempre estar.

Lucy Torres



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, Mgs.

TUTORA

f. _____

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. Garzón Jiménez, Luis Renato.

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

Calificación

APELLIDOS Y NOMBRES	NOTA FINAL DEL TUTOR
López León, Aylin Nicole	10
Torres Muñoz, Lucy Karola	10

Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, Mgs.

TUTOR

Índice General

Índice General	X
Índice de Tablas.....	XIV
Índice de Figuras	XVII
Resumen	XVIII
Abstract	XIX
Introducción.....	2
Capítulo 1.	3
Problema de Investigación	3
Antecedentes	3
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema.....	6
Sistematización.....	6
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Justificación.....	6
Delimitación de la investigación	7
Capítulo 2.	8
Marco Teórico	8
Bases Teóricas.....	8
Ventaja Competitiva.....	8
La Ventaja Competitiva de las Naciones	9
Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo	11
El Modelo Heckscher - Ohlim (H-O).....	12
Marco Contextual	14
Cadena productiva del camarón	14

Estadísticas del sector camaronero del Ecuador.....	16
Marco Conceptual	20
Planeación estratégica	20
El proceso de exportación: fases y ventajas	21
La Logística.....	22
Marco Legal	23
Capítulo 3.	26
Metodología de Investigación	26
Métodos	26
Tipo de estudio	26
Enfoque	26
Técnicas e instrumentos	27
Población	28
Muestra.....	28
Presentación de los resultados.....	29
Género	29
Edad.....	30
Personas que han consumido camarones.....	30
Frecuencia de consumo de camarones	31
Lugar donde suele consumir camarones	31
Factores de decisión de compra.....	32
Disposición de compra del camarón pre cocido.....	32
Conocimiento del producto ofertado.....	33
Probabilidad de probar el producto	33
Probabilidad de compra del producto.....	34
Precio razonable del producto	34
Medio de comunicación preferido.....	35

Discusión y análisis de los resultados	35
Capítulo 4.	36
La Propuesta	36
Análisis Situacional Estratégico	36
Análisis PEST.....	36
Análisis FODA	47
Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	50
Cadena de Valor	53
Estudio de la Organización.....	55
Descripción del negocio	55
Misión.....	56
Visión	56
Objetivos	56
Organigrama.....	56
Perfil de cargos y funciones	57
Plan de Marketing	58
Estrategias de Producto	58
Estrategias de Precio	60
Estrategias de Plaza	60
Estrategias de Promoción	61
Plan de Operaciones Logística	62
Requisitos para acceder al mercado de Estados Unidos.....	62
Normativa INEN Etiquetado	62
Términos de Negociación.....	65
Condiciones del empaque, embalaje, contenedores	66
ISO 1496 – 1: 2013 Contenedores de carga general para mercancías	67
Descripción del proceso de Exportación	67

Capítulo 5.	69
Plan Financiero.....	69
Proyecciones Financieras	69
Inversión Inicial.....	69
Financiamiento de la Inversión	72
Presupuestos de Operación.....	73
Punto de Equilibrio.....	75
Proyección de Estados Financieros	76
Evaluación Financiera del Proyecto	78
Proyección del Flujo de Efectivo	78
Cálculo de la Tasa de Descuento.....	79
Análisis de Rentabilidad de la Inversión: TIR y VAN.....	80
Análisis de Escenarios.....	81
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Apéndices	88

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Comparativa de las exportaciones de camarón versus exportación total y no petrolera (millones de USD)</i>	18
Tabla 2. <i>Resumen de las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación de datos</i>	27
Tabla 3. <i>Importación de camarón ecuatoriano por parte de Estados Unidos</i>	46
Tabla 4. <i>Análisis FODA</i>	48
Tabla 5. <i>Matriz Estratégica FODA</i>	49
Tabla 6. <i>Principales exportadores de camarón a nivel mundial</i>	53
Tabla 7. <i>Definición del costo del producto</i>	60
Tabla 8. <i>Obligaciones del importador (FOB)</i>	65
Tabla 9. <i>Obligaciones del exportador (FOB)</i>	66
Tabla 10. <i>Variables económicas para las proyecciones financieras</i>	69
Tabla 11. <i>Presupuesto de la inversión por concepto de propiedad, planta y equipo</i> 70	
Tabla 12. <i>Cálculo del capital de trabajo por el método del déficit acumulado</i>	70
Tabla 13. <i>Gastos legales para la exportación del producto</i>	71
Tabla 14. <i>Gastos por instalación y adecuaciones del área de exportaciones</i>	71
Tabla 15. <i>Fuentes del financiamiento de la inversión</i>	72
Tabla 16. <i>Variables para el cálculo de la amortización del préstamo</i>	72
Tabla 17. <i>Amortización del préstamo resumida en años</i>	72
Tabla 18. <i>Estimación de la producción con relación a la capacidad instalada</i>	73
Tabla 19. <i>Presupuesto del ingreso por concepto de exportación</i>	74
Tabla 20. <i>Presupuesto del costo de producción</i>	74
Tabla 21. <i>Presupuesto de Gastos de Administración, Ventas y Logística</i>	75
Tabla 22. <i>Análisis del Punto de Equilibrio</i>	75
Tabla 23. <i>Proyección de Estado de Situación Financiera</i>	76
Tabla 24. <i>Proyección de Estado de Resultados Integrales</i>	77
Tabla 25. <i>Flujo de efectivo del Proyecto</i>	78
Tabla 26. <i>Flujo de efectivo del Inversionista</i>	78
Tabla 27. <i>Cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAPM)</i>	79
Tabla 28. <i>Cálculo del costo capital promedio ponderado</i>	80
Tabla 29. <i>Análisis TIR – VAN del Proyecto</i>	80

Tabla 30. <i>Análisis TIR – VAN del Inversionista</i>	81
Tabla 31. <i>Análisis de escenario de la rentabilidad del inversionista</i>	81
Tabla 32. <i>Análisis del escenario de la rentabilidad del proyecto</i>	81

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Factores que condicionan la ventaja de una nación	10
<i>Figura 2.</i> Modelo Heckscher Olim (H-O)	13
<i>Figura 3.</i> Cadena de Distribución del Camarón	15
<i>Figura 4.</i> Estructura de la cadena productiva del camarón de cultivo.....	16
<i>Figura 5.</i> Campaña de comunicación estratégica liderada por la CNA.....	17
<i>Figura 6.</i> Evolución del precio de la libra de camarón por año.....	18
<i>Figura 7.</i> Evolución de las exportaciones de camarón en libras.....	19
<i>Figura 8.</i> Destino de las exportaciones del camarón ecuatoriano	19
<i>Figura 9.</i> Explicaciones para la exportación de productos	21
<i>Figura 10.</i> Aspectos de la logística.....	23
<i>Figura 11.</i> El flujo logístico.....	23
<i>Figura 12.</i> Distribución de la muestra por género	29
<i>Figura 13.</i> Distribución de la muestra por edad	30
<i>Figura 14.</i> Personas que han consumido camarones	30
<i>Figura 15.</i> Frecuencia de consumo de camarones	31
<i>Figura 16.</i> Lugar donde suele consumir camarones	31
<i>Figura 17.</i> Factores que influyen en la compra de camarones pre cocidos	32
<i>Figura 18.</i> Disposición de compra del camarón pre cocido	32
<i>Figura 19.</i> Conocimiento del producto ofertado (camarones pre cocidos)	33
<i>Figura 20.</i> Probabilidad de probar el producto.....	33
<i>Figura 21.</i> Probabilidad de compra del producto	34
<i>Figura 22.</i> Precio razonable.....	34
<i>Figura 23.</i> Medio de comunicación preferido	35
<i>Figura 24.</i> Índice de riesgo político (IRP)	39
<i>Figura 25.</i> Evolución del PIB del Ecuador, período 2014-2018	41
<i>Figura 26.</i> Variación del Riesgo País, período 2014 - 2020.....	41
<i>Figura 27.</i> Evolución de la inflación, período 2014 - 2020.....	42
<i>Figura 28.</i> Tasa de Desempleo.	42
<i>Figura 29.</i> Índice de Factor social del IRP	44
<i>Figura 30.</i> Acceso a Internet, período 2012 - 2018.	46
<i>Figura 31.</i> Cadena de valor de la empresa Piquerosa.....	54

<i>Figura 32.</i> Ilustración del producto ya servido en el plato	55
<i>Figura 33.</i> Organigrama del Dpto. de Exportaciones	56
<i>Figura 34.</i> Ilustración del producto ya empacado para ser distribuido.....	59
<i>Figura 35.</i> Ilustración de la cadena de abastecimiento del camarón pre cocido.....	61
<i>Figura 36.</i> Marca Comercial del Camarón Pre Cocido	62
<i>Figura 37.</i> Identificador INEN	62
<i>Figura 38.</i> Lista de ingredientes y valor nutricional del producto.....	63
<i>Figura 39.</i> Sistema de identificación	66
<i>Figura 40.</i> Contenedores.....	67
<i>Figura 41.</i> Dimensiones de contenedores	67

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la exportación de camarón pre cocido a la ciudad de Nueva York, EE. UU., propuesta que surge de la necesidad que tiene el país por diversificar su oferta exportable, a fin de lograr una entrada de divisas sostenible enfocada en la venta de productos terminados, como el caso del camarón pre cocido, y así garantizar una entrada de divisas mayor con relación a la venta del producto en su estado primario. Por esta razón, se llevó a cabo una investigación de mercado, dirigida a un grupo de 384 residentes del condado de Queens, Nueva York, para determinar el grado de aceptación de la propuesta. La metodología empleada fue de carácter descriptivo y enfoque mixto, valiéndose de un cuestionario de preguntas cerradas, elaboradas bajo la escala de Likert. Los resultados del estudio determinaron la gran aceptación por parte de los encuestados y el interés por adquirir el producto, siempre y cuando el precio del kilogramo, no exceda los \$ 20.00. Por esta razón, se hizo un estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto, bajo tres escenarios, y se determinó que sí sería viable, si se cumplen ciertas condiciones financieras dentro del primero cinco años, razón por la cual es importante abordar este trabajo, para comprender un poco la dinámica comercial propuesta.

Palabras claves:

Plan Estratégico, Exportación, Camarón, Cadena de Valor, Logística.

Abstract

This research aims to design a strategic plan for the export of pre-cooked shrimp to New York City, USA, a proposal that arises from the need for the country to diversify its exportable offer, in order to achieve a sustainable foreign exchange inflow focused on the sale of finished products, such as the case of pre-cooked shrimp, and thus guarantee a higher foreign exchange inflow in relation to the sale of the product in its primary state. For this reason, a market investigation was carried out, directed to a group of 384 residents of the county of Queens, New York, to determine the degree of acceptance of the proposal. The methodology used was descriptive in nature and a mixed approach, using a questionnaire of closed questions, elaborated under the Likert scale. The results of the study determined the great acceptance by the respondents and the interest in purchasing the product, as long as the price per kilogram does not exceed \$ 20.00. For this reason, a financial study was made to determine the viability of the project, under three scenarios, and it was determined that it would be feasible, if certain financial conditions are met within the first five years, which is why it is important to address this work, to understand a little the proposed business dynamics.

Keywords:

Strategic Plan, Export, Shrimp, Value Chain, Logistics.

Introducción

La economía ecuatoriana sobresale a nivel mundial por la exportación de productos agrícolas, entre los que se destacan: el banano, el camarón, el café y las flores, los mismos que se comercializan en su estado bruto a las grandes empresas multinacionales para la elaboración de productos terminados (Portillo, 2014). Sin embargo, este modelo económico, mantenido desde su origen como república, le está pasando factura actualmente pues, el nivel de competitividad del Ecuador es más bajo que el de sus vecinos Colombia o Perú, especialmente porque la economía nacional es sensible a factores exógenos como la variación del precio del barril de petróleo.

Los avances tecnológicos se convierten en el impulso que requieren las empresas para innovar en la elaboración y presentación de sus productos, generando en los consumidores algo que se conoce como “valor agregado”, pero para lograr este propósito se requiere de una planificación estratégica que replantee los esquemas empresariales tradicionales, para romper los paradigmas nacionales y transformar la actual matriz productiva hacia un modelo económico fundamentado en la tecnificación de las industrias y el desarrollo de una sociedad del conocimiento, como una fuente ilimitada de innovación (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Por esta razón, desde el gobierno nacional se impulsó el Plan Nacional de Desarrollo, cuyo fin es mejorar la situación económica del Ecuador y revertir ese modelo extractivista, para convertirlo en uno más dinámico enfocado en cuatro ejes: (1) la diversificación productiva, (2) la especialización de la industria nacional enfocada en la incorporación de valor en sus bienes y servicios, (3) la sustitución de las importaciones como consecuencia de dicha especialización, y (4) el impulso de las exportaciones de nuevos productos hacia nuevos mercados (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

La presente investigación se enfoca en el diseño de un plan estratégico para la exportación de camarones pre cocidos, como una oportunidad para innovar en la producción de este sector, y aportar con la entrada de divisas al Ecuador, para lo cual el estudio se divide en cuatro capítulos donde se analizan: (1) el problema de investigación, (2) las teorías relacionadas con el plan estratégico de exportación; (3) la metodología y los resultados de la investigación de campo; y (4) la propuesta del plan de exportación para la “Empresa Piquerosa”, a fin de lograr que acceda al mercado de Nueva York, EE. UU.

Capítulo 1.

Problema de Investigación

Antecedentes

Antes del 2012, el sector acuícola presentó un decrecimiento en los niveles de exportación, debido a que el continente asiático era el más competitivo en este campo, pero luego de que gran parte de la producción camaronera de Asia se viera afectada por enfermedades como la mancha blanca y la muerte temprana, optaron por importar este producto a países como Ecuador. Desde entonces, la participación de mercado del camarón ecuatoriano en el continente asiático pasó de 2% en el año 2012, a ubicarse en 60% hasta el 2018 (Oddone & Beltrán, 2014).

Este crecimiento exponencial de la demanda asiática, sin lugar a dudas, tuvo un impacto favorable en el sector camaronero del Ecuador, a tal punto que sus exportaciones desplazaron al banano y, hoy en día, el camarón es el primer producto de exportación de la economía nacional. Sólo en 2019 se exportaron más de 645 mil toneladas métricas de camarón, lo que significó una entrada de divisas por \$ 3,890 millones, representando el 17% de las exportaciones totales del país.

Es así como el Ecuador llegó a convertirse en uno de los principales exportadores de camarón a nivel mundial, superando a Tailandia e Indonesia, quienes dominaron por varias décadas este mercado. Y es que el éxito del camarón se debe a que es considerado como un producto Premium, destacado por su tamaño, textura y sabor, por lo que, además de Asia, le dio la oportunidad para abrirse a otros mercados como la Unión Europea y los Estados Unidos donde se destinan entre el 25% y 15% de las exportaciones camaroneras respectivamente (ProEcuador, 2017).

Desde la perspectiva de José Antonio Camposano, Presidente Ejecutivo de la Cámara Nacional de Acuicultura, el país es pionero en la producción del camarón blanco, cuyo nombre científico es *penaeus vannamei*, y esto se debe a que las técnicas de cultivo que se emplean son similares a las de un producto orgánico, por el uso de probióticos y el entorno donde se desarrolla. Además, la ubicación geográfica del Ecuador hace posible que se realicen entre 3 y 4 cosechas al año, lo que lo convierte en el mejor proveedor camaronero del mundo.

Ecuador posee alrededor de 210.000 hectáreas dedicadas al cultivo de camarón, entre las cuales se destacan las provincias de: Guayas con el 60%, El Oro con el 15%

y Manabí con el 10%. En este contexto, la economía manabita ha sido una de las más favorecidas por la producción de camarón. Según Miguel Usocovich, presidente de la Asociación de Camaroneros de Manabí (ACM) manifiesta que “los recursos que llegan a esta provincia son invertidos en infraestructura, tanto de camaroneras, como de empacadoras”. Sin embargo, el terremoto que sufrió el país en 2016 trajo consigo un ambiente de recesión en esta provincia, donde uno de los cantones más afectados fue Pedernales, localización de la Empresa Piquerosa, que será objeto de estudio.

Bajo este contexto, resulta necesario llevar a cabo una investigación que permita el diseño de un plan estratégico para la Empresa Piquerosa, que permita generar un mayor dinamismo económico del sector camaronero, pero enmarcado con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo – Toda una vida que, en su eje 2, fomenta la transformación de la matriz productiva, y para ello, se cree pertinente tecnificar la producción camaronera a través de la exportación de camarones pre cocidos, como un producto terminado que genere mayor valor agregado en los mercados internacionales.

Planteamiento del problema

La industria camaronera del cantón Pedernales se destaca por su gran volumen de producción, pero de momento, su comercialización solo se hace en su estado natural, es decir, sin pasar por ningún tipo de tecnificación o proceso productivo que convierta al camarón en un producto con valor agregado. De esta forma, el problema central de investigación se enfoca en la necesidad de investigar los mercados de destino del camarón pre cocido hacia la ciudad de Nueva York, EE. UU. para analizar una nueva alternativa que mejore la cadena de valor de la Empresa Piquerosa.

Una de las principales causas de esta problemática se debe a que, según el INEC (2018) la mayoría de empresas ecuatorianas presentan falencias al momento de diversificar su producción, a causa de las trabas existentes para acceder a financiamiento formal e invertir en el desarrollo de sus negocios. Además, el INEC reveló que, sólo el 17% de los sectores económicos se dedica a la industria de manufacturas y, de este grupo, son pocas las empresas que realizan alguna innovación en sus procesos productivos.

A nivel nacional, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) es una de las más bajas de América Latina, donde este rubro apenas representa el 0.44% del PIB, y seguramente esto justifica en parte, la falta de innovación de la industria ecuatoriana.

Por otro lado, sólo el 7% de empresas posee una personería jurídica, mientras que el 93% restante es persona natural. Ante esta situación, se requiere de nuevos proyectos que aporten a la industria nacional, con la incorporación de mayor valor a los bienes nacionales, y a su vez, permita diversificar la oferta exportable que, durante décadas se ha basado en la exportación de materias primas.

En este contexto, los empresarios camaroneros podrían aprovechar el desarrollo del conocimiento técnico, para mejorar los niveles de competitividad de la industria manufacturera y reactivar la economía nacional que, a causa del Covid-19 y el desplome de los precios del barril de petróleo, está a travesando por un momento de recesión profunda, a tal punto que expertos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional consideran que la economía global sufrirá una contracción del 3%, una de las peores caídas desde la Gran Depresión, y una recuperación que podría tardar varios años.

Aunque es posible que la Guerra Comercial entre Estados Unidos y China suponga una oportunidad de mercado para el Ecuador, ya que es posible que el país norteamericano se vea desabastecido de algunos productos que le exporta china, como el caso del camarón, y esto derive en un aumento de la exportación proveniente desde Ecuador. En la actualidad, Estados Unidos es el segundo destino de las exportaciones camaroneras, pese a que ha habido una ligera reducción durante el período 2016 – 2018 del 3%. Por esta razón, es necesario disponer de alternativas que fomenten las exportaciones hacia ese mercado.

Para que esta situación sea corregida a tiempo, es importante que se analice la cadena productiva del camarón, a fin de establecer los procesos que requieren ser mejorados para garantizar un producto con mayor valor agregado. En primera instancia hay que mencionar que, el cultivo del camarón se inicia con la cría de las larvas en grandes estanques situados en lagunas de inundación natural.

De esta manera, este trabajo se enfoca en el diseño de un plan estratégico para determinar la viabilidad de la exportación de camarón pre cocido a la ciudad de Nueva York, EE. UU., para lo cual se escogió a la Empresa Piquerosa como unidad de análisis para canalizar su oferta de camarón hacia una empacadora que, en alianza estratégica,

permita la elaboración de un producto terminado que despierte el interés del mercado neoyorkino.

Formulación del problema

¿Es factible la exportación de camarón pre cocido a la ciudad de Nueva York?

Sistematización

- ¿Cuál es la fundamentación teórica de la investigación?
- ¿Cuál es la oferta exportable de camarón pre cocido ecuatoriano?
- ¿Cuál es la demanda internacional de camarón pre cocido de New York?
- ¿Qué logística de distribución se necesita cumplir para acceder al mercado de Nueva York?
- ¿Qué recursos económicos se necesitan para que el proyecto de exportación sea rentable?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la exportación de camarón pre cocido a la ciudad de Nueva York, EE. UU.

Objetivos Específicos

- Fundamentar la investigación con las teorías que se relacionan con el plan estratégico de exportación.
- Establecer la oferta exportable de camarón.
- Identificar la demanda internacional de camarón.
- Diseñar el plan logístico de distribución del camarón pre cocido.
- Evaluar la rentabilidad de los recursos económicos del proyecto de exportación.

Justificación

La importancia de este proyecto se justifica desde las siguientes perspectivas:

Desde el punto de vista social, el proyecto se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo – Toda Una vida (2017) que en su eje 2 impulsa una Economía al servicio a la Sociedad, impulsando la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible; y también con el Artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente, 2008), que manifiesta que el sistema económico es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin, para

garantizar una relación dinámica y equilibrada entre sociedad y mercado que fomenten el buen vivir.

En el campo económico, este proyecto es importante porque se generará fuentes de trabajo en el cantón Pedernales, promoviendo un dinamismo económico en el sector camaronero que, verá una innovación en sus procesos productivos, a partir de la incorporación de técnicas de pre cocido dentro de su cadena de valor. Finalmente, en el ámbito académico, está vinculado con línea de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que en su dominio 3 destaca una “Economía para el desarrollo Social y Empresarial” (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2019), impulsando así el conocimiento del área profesional que le concierne a la carrera de Comercio y Finanzas Internacionales.

Delimitación de la investigación

- **Tiempo:** 2020-2025
- **Mercado:** Nueva York, Estados Unidos
- **Proveedor:** Ecuador.
- **Teórica:** “Economía para el desarrollo Social y Empresa” (dominio 3).
- **Problemática:** necesidad de innovar y recuperar mercado del camarón en EE. UU.
- **Línea de investigación:** 4. Análisis del macro entorno y micro entorno socioeconómico y legal que rodea al empresario en el Ecuador. Proyecto de emprendimiento.

Capítulo 2.

Marco Teórico

Dentro de este capítulo se abordan los principales fundamentos teóricos que guardan relación con el presente trabajo. En este contexto, se distinguen cuatro secciones claves para comprender la relación entre el plan estratégico de exportación y el sector camaronero. En primer lugar, se presentan las bases teóricas que comprenden las teorías generales en que se sustenta la investigación; luego, el marco contextual que hace referencia a la industria del camarón; posteriormente, el marco conceptual que define conceptos relacionados con el plan estratégico de exportación; y, finalmente, el marco legal que establece la base legal que regula el comercio exterior ecuatoriano, específicamente el proceso de exportación.

Bases Teóricas

Ventaja Competitiva

En el ámbito empresarial, el término competitividad es uno de los más utilizados para describir la capacidad que tiene una organización para desenvolverse en una industria, en función a los bienes y servicios que posee (Carro & González, 2012). Sin embargo, este concepto evoluciona cuando una compañía tiene claro los factores del entorno (macro y micro) que le sirven para el diseño de estrategias efectivas que le permitan escalar a una mejor posición dentro del mercado. Cuando esto ocurre, se dice que una compañía tiene una “ventaja competitiva”.

La ventaja competitiva es una teoría que se atribuye a Michael Porter (1980) quien la aborda dentro de los modelos de planeación estratégica, como aquella estrategia competitiva que puede ser de carácter ofensivo o defensivo, pero que es importante para alcanzar una posición idónea dentro de una industria, manejando las relaciones que se producen entre las fuerzas competitivas que la integran, y redundando favorablemente en el retorno de la inversión.

Bajo este contexto, si una empresa crea y mantiene su ventaja competitiva, será capaz de tener mejores resultados con relación a otras empresas del mismo sector, dándole la oportunidad de resolver cualquier discrepancia entre proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos competidores, e inclusive los competidores que ya existen. En pocas palabras, una ventaja competitiva no es otra cosa que un factor de diferenciación que hace a una empresa superior a otra, debido a que esa característica

difícilmente puede ser imitada y, además, es emprendida desde un enfoque innovador. En este sentido, las organizaciones pueden tener una ventaja competitiva desde dos perspectivas:

Liderazgo por costo: determina que una empresa tiene el costo más competitivo, sin que esto signifique que el producto sea barato o de mala calidad, sino que se busca mantener un equilibrio entre la relación precio – calidad, ante la cual un cliente difícilmente se puede resistir. Se trata de saber cómo utilizar los recursos eficientemente para que el costo resulte lo más atractivo para el mercado, pero a su vez, garantice márgenes de rentabilidad para el negocio (Porter, 1990).

Liderazgo por diferenciación de enfoque: este tipo de liderazgo es quizás el más amplio porque el enfoque dependerá de la creatividad que tengan los directivos al formular estrategias. Podría decirse que aquí el desarrollo del conocimiento juega un papel importante porque una empresa puede destacarse porque tiene productos innovadores, ya sea en la tecnología que emplea, en los materiales, en la forma de ofrecer el servicio, y demás aspectos que los competidores no podrán replicar en el corto plazo (Porter, 1990).

La Ventaja Competitiva de las Naciones

Esta teoría contempla la vinculación de dos de los principales factores que inciden en la administración, los mismos que son la productividad y la competitividad, aspectos con los que cuenta una industria de valor agregado, expandiendo de esta forma sus fronteras hasta lograr el desarrollo y la captación de inversiones provenientes de otros países, es decir, el exterior (Porter, 1990).

Esto significa que, así como a nivel empresarial una compañía puede destacarse dentro de una industria o sector económico, a nivel macro un país puede sobresalir sobre otros países competidores, ya sea por la calidad de sus productos, de la gestión eficiente de los costos, de la textura, tamaño y sabor de sus productos, o simplemente, porque es el único país que produce en abundancia dicho recurso. Evidentemente, estos factores se consideran como diferenciadores, y guardan relación estrecha con el concepto de valor añadido; siendo este factor resultado de la creatividad o la innovación, que las empresas que forman parte de una matriz productiva, hayan podido conseguir para posicionarse en un mercado.

Entiéndase por matriz productiva al tejido empresarial que conforma una economía, cuyas industrias se organizan de una forma en particular para la producción de bienes y servicios. En el caso ecuatoriano, la matriz productiva que ha predominado a lo largo del tiempo ha sido el modelo “primario exportador”, destacándose por ser proveedora de recursos naturales y materias primas para las economías más desarrolladas.

De esta forma, la ventaja competitiva de las naciones tiene que ver con los niveles de productividad y competitividad que las industrias de un país, tienen sobre otros, pero considerando algunos factores que pueden incidir en el comercio exterior, tales como: sistema de aduanas, barreras arancelarias y no arancelarias como salvaguardias, requisitos técnicos y trámites aduaneros excesivos, que se utilizan como medidas de proteccionismo para restringir las actividades de importación, en algunos casos. Por ello, los factores que condicionan la ventaja competitiva en una nación pueden darse por cualquier de los aspectos que presentan en la figura 1.

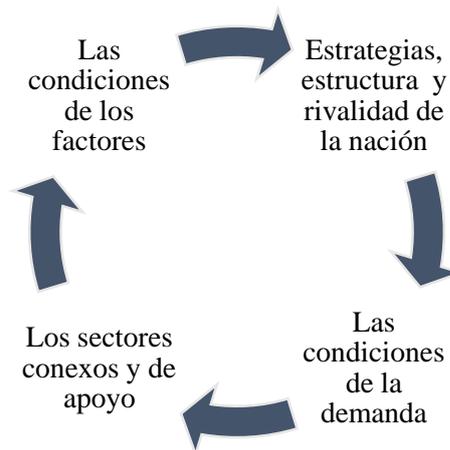


Figura 1. Factores que condicionan la ventaja de una nación
Nota: Adaptado de Porter (1990)

Sin embargo, a pesar de los factores previamente descritos, la ventaja de un país puede variar según los distintos acuerdos o tratados comerciales que se desarrollen dentro de una región, cuyo propósito es conseguir un equilibrio de la balanza comercial, y así evitar que las industrias nacionales se vean perjudicadas por un ingreso masivo de productos extranjeros. Por esta razón, los factores que hacen que un país sea distinto de otro, se presentan a continuación:

Infraestructura: aquí el punto más valorado tiene que ver con la innovación, y la capacidad productiva de los sectores económicos que forman parte de una nación, pero la competitividad en este campo será evidente si el gobierno nacional invierte en

vialidad, en telecomunicaciones, en puertos, aeropuertos y demás proyectos que favorezcan a las industrias, especialmente, en costos de producción. En el caso particular del Ecuador, el gobierno ha venido impulsando una transformación de la matriz productiva a través de la inversión en sectores estratégicos, a fin de dejar de lado el modelo extractivista (Porter, 1990).

Talento humano: se relaciona con la calidad del sistema educativo de una nación, por lo que el conocimiento se vuelve en un factor capaz de generar una ventaja competitiva, donde la innovación, la creatividad y el conocimiento científico se vuelven pilares de una economía. Por ejemplo, el tecnicismo que presentan las industrias de manufacturas se nota en países del continente asiático como China, Japón, Corea e India, así como también en países de la Unión Europea y los Estados Unidos de Norteamérica, que se destacan por el desarrollo de tecnologías cada vez más avanzadas, y bajo el compromiso de que sean amigables con el medio ambiente (Porter, 1990).

Recursos naturales: una nación puede tener una ventaja si dentro de su territorio tiene abundancia de recursos naturales, los cuales los exporta en su estado bruto, como materias primas o tiene la capacidad de comercializarlos como productos terminados, como derivados que incorporan mayor valor, haciendo posible que el costo de producción sea más alto y genere mayor entrada de divisas para una nación (Porter, 1990).

Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo

La ventaja comparativa fue una teoría desarrollada por David Ricardo, a inicios del siglo XIX, donde las corrientes clásicas de la economía manifestaban que el comercio internacional era favorable para las naciones involucradas, debido a que durante ese intercambio comercial, un país podía especializarse en aquellos bienes que le suponían una ventaja; especialmente, en temas de costos más bajos con relación a sus competidores y, en contraparte, debía importar aquellos productos en los que su industria era menos eficiente. Bajo este contexto, Ricardo (1985) argumentaba que había un beneficio comercial mutuo, puesto que dicha especialización haría más eficiente la utilización de los recursos que posee una nación, para la producción de ciertos bienes, incrementando la producción mundial.

Sin embargo, en la práctica esta teoría no se comporta de la misma manera, ya que, para países como Ecuador, cuyo modelo económico es primario exportador, el enfoque sería permanecer en la actual matriz productiva y especializarse como exportador de materias primas; lo que a futuro generaría un perjuicio en la balanza comercial, la misma que se ha mantenido deficitaria durante varias décadas, debido a que no es sostenible a largo plazo. Esto es evidente en casos como la exportación de petróleo, donde este recurso se exporta en su estado natural como crudo, y cuyas variaciones en el precio del barril han impactado tremendamente la economía nacional, la misma que importa derivados como gasolina, diésel, gas licuado de petróleo, lubricantes y demás; entonces, se genera un desajuste en la balanza porque el nivel de importaciones supera a las exportaciones; y se nota con mayor agresividad cuando la economía es muy sensible a cambios de los ciclos económicos mundiales.

El Modelo Heckscher - Ohlin (H-O)

Dentro de las teorías modernas del comercio exterior, este modelo se fundamenta en el conocido 2x2x2, que se interpreta como dos naciones que cuentan con dos bienes y dos factores (trabajo y capital). El nombre de este modelo se debe a que se lo atribuye a Bertil Ohlin, un economista sueco que manifestaba la modificación de un teorema planteado por el maestro Eli Heckscher en 1977, con la finalidad de explicar la forma en que los flujos del comercio internacional funcionaban.

Este modelo está relacionado con la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo, y afirma que esta se determina por la interacción entre los recursos de una nación, la relativa abundancia de los factores de producción y la tecnología. Esto quiere decir que, a través de dicha interacción, entre la abundancia y la intensidad con la que se explotan dichos recursos, se genera una ventaja comparativa (Llano, 2014). Sin embargo, desde la perspectiva de este modelo, el resultado es que algunas industrias pueden perder con el intercambio, pero esto dependerá de qué tan dotadas estén considerando la plataforma para la competitividad de sus industrias.

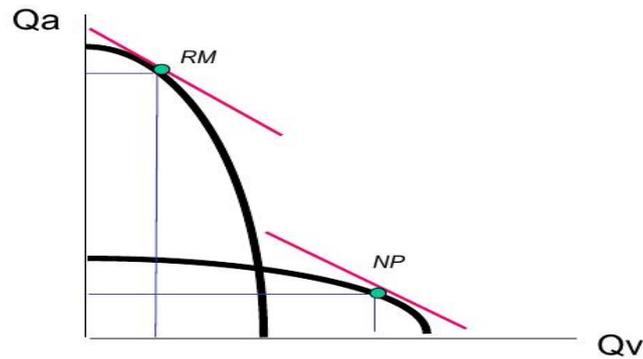


Figura 2. Modelo Heckscher Olin (H-O)

Nota: Obtenido de Llano (2014)

De acuerdo con el modelo, si un país es abundante en el factor tierra, su ventaja es superior con relación a aquellas naciones que tienen mayor fuerza laboral; de esta manera si un país dispone de una gran cantidad de un recurso en particular, se considera que está en capacidad de producir y exportar bienes de forma intensiva en ese campo.

En síntesis, un país exporta un bien o servicio que tiene en abundancia y, no sólo es capaz de producirlo para el consumo local, sino que tiene excedentes suficientes para comercializarlos a nivel mundial. Por ejemplo, el camarón y banano ecuatoriano son dos de los principales productos que exporta el Ecuador, los de calidad superior van al exterior, mientras que los de calidad media y baja se expenden en los mercados locales. Para Llano (2014) este modelo se cumple en gran medida en aquellas naciones que disponen de los siguientes condiciones:

- Dispone de una economía a escala.
- Promueve la especialización.
- Existen acuerdos de preferencias arancelarias entre las naciones que intercambian bienes.
- Hay una competencia leal en los mercados donde se comercializan dichos productos.
- Existe un equilibrio comercial.
- Se utilizan los recursos de forma eficiente.

Marco Contextual

Cadena productiva del camarón

El cultivo de camarones en cautiverio es una actividad que, en Ecuador, se ha desarrollado favorablemente en las últimas décadas, debido a las condiciones climatológicas que presenta la región costa, la misma que permite un medio acuático con fines productivos y de comercialización (Piedrahita, 2018). Además, dado el incremento de las exportaciones hacia el mercado asiático, los Estados Unidos y la Unión Europea, los empresarios del sector camaronero han invertido en infraestructura para ofrecer un empaçado idóneo que cumpla con las buenas prácticas de manufactura (BPM).

Para Bicenty (2008) la actividad camaronera tiene gran relevancia a nivel mundial, debido a que se ha presentado un crecimiento en la demanda de consumo, en especial en los países altamente industrializados, debido a una aumento en la elasticidad del ingreso, que posteriormente, conlleva al desarrollo de este sector, aumentando sus niveles de producción para satisfacer la demanda.

La cadena productiva del camarón comienza con la cría de las larvas en grandes estanques que se construyen artesanalmente, o por medio del uso de maquinaria pesada, como retroexcavadoras. Dichos estanques se localizan en zonas cercanas a las costas, para que exista una fuente de agua salada que sea favorable para el desarrollo del crustáceo. El estanque que tiene forma de una pequeña laguna de inundación natural, también puede estar ubicado en zonas de cultivo de arroz o demás tierras agrícolas que demandan un riego excesivo para que las larvas de camarón se desarrollen en un ambiente húmedo.

Algunos laboratorios se encargan también del proceso de maduración de las larvas, y a través de los diferentes insumos que se encuentran disponibles se realiza el proceso de reproducción y engorde del camarón. Para que esto se logre eficientemente, es importante que los estanques de maduración del camarón realicen un monitoreo constante y cumplan rigurosamente con la alimentación del crustáceo dentro de los horarios establecidos, así como también, exista el bombeo de agua necesario para el camarón siempre se mantenga en las profundidades del estanque y no sea presa fácil de los depredadores (International Centre for Trade and Sustainable Development, 2014).

Luego, existen dos variedades básicas de camarón que se cultivan a nivel mundial: (1) los de aguas frías y (2) los camarones tropicales; debido a que se requiere de una fuente considerable de agua salada, es necesario que la selección del lugar se realice tomando en consideración este aspecto fundamental (Bicenty, 2008). En la figura 3, se esquematiza la cadena productiva del camarón, donde se puede identificar los agentes que intervienen tanto en la producción, comercialización y consumo.

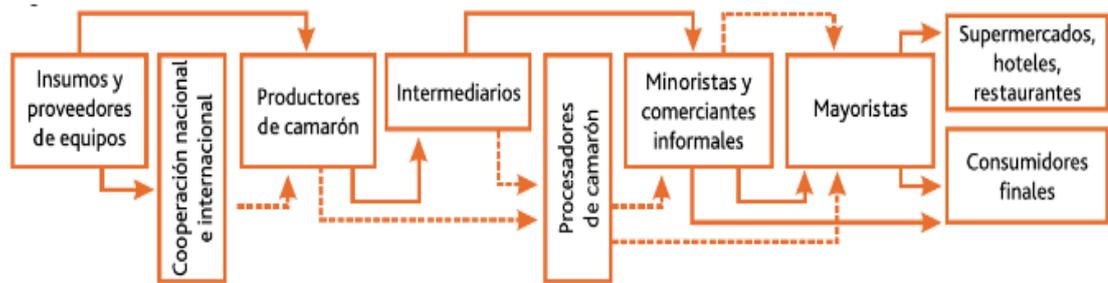


Figura 3. Cadena de Distribución del Camarón

Nota: Tomado de International Centre for Trade and Sustainable Development (2014)

Finalmente, cuando el camarón ya está lo suficientemente maduro, se procede a su captura, para proceder al respectivo empacado, el cual puede ser desarrollado por la misma empresa, si se trata de una gran compañía que abarca toda la cadena de suministro, o en su defecto, pasa a las plantas procesadoras, conocidas como empacadoras que se encargan del pelado, desvenado y descabezado del camarón, para colocarlos en envases que, por lo general se exportan o son para el consumo local (Espinal, Martínez, & González, 2015).

De esta manera, la cadena productiva del camarón ecuatoriano ha atravesado por diversas barreras críticas al momento de incrementar su nivel de competitividad, el cual se puede lograr a través de la inversión en tecnología para mejorar los procesos de empacado, y añadir valor, como la propuesta de esta investigación que se centra en analizar la exportación de camarones pre cocidos al mercado de Nueva York. No obstante, para lograrlo, se requiere de una mejora en los sistemas de producción, para fomentar un adecuado desarrollo de las diferentes fases de los procesos productivos. En la siguiente figura se ilustra de forma general la estructura de la cadena productiva del camarón de cultivo.

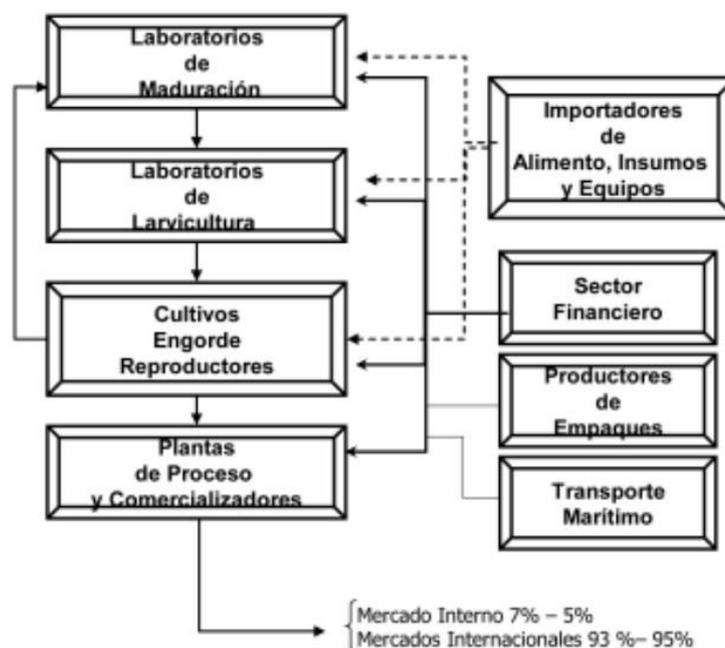


Figura 4. Estructura de la cadena productiva del camarón de cultivo

Nota: Obtenido de Espinal, Martínez, y González (2015)

Estadísticas del sector camaronero del Ecuador

El desarrollo de la industria camaronera ha sido sobresaliente en los últimos seis años, debido a que durante este tiempo destronó al banano como primer producto de exportación no petrolera; y esto se debe al aumento de la demanda internacional de camarón proveniente de países como China y Vietnam, así como la Unión Europea que han impulsado las exportaciones de este crustáceo, y como tal, han generado un dinamismo económico en el Ecuador, donde los laboratorios, las piscinas camaroneras y las empacadoras están trabajando de forma conjunta para ofrecer un producto de gran calidad.

De acuerdo con Piedrahita (2018) la industria de cultivo del camarón ecuatoriano “ha crecido a 220.000 hectáreas y sus exportaciones representan, hoy por hoy, el mayor ingreso extranjero de divisas no relacionado con el petróleo” (p. 1). Este crecimiento se ha presentado prácticamente desde la década de 1970; en aquella época, apenas había unas 90.000 hectáreas de granjas camaroneras que, posteriormente, crecieron hasta 180.000 para el año de 1995 y hasta el 2019 se registran más de 220.000 hectáreas, cuya producción superó las 115.000 toneladas métricas.

Gran parte del éxito del camarón ecuatoriano se debe a varios factores, entre los que se puede mencionar el desarrollo de las capacidades técnicas locales, donde los centros universitarios del país, en especial la ESPOL, fortalecieron sus programas de

capacitación en la rama de la acuicultura, y crearon nuevas carreras relacionadas a este sector, a partir de la década de 1980. A esto también, se sumó la aparición de los primeros laboratorios de producción de post-larvas o pre-criaderos, que se enfocaban en garantizar un mejoramiento genético en el camarón, lo que favoreció la calidad del camarón.

Otro importante apoyo vino desde la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) quien lideró, junto con las empresas camaroneras más importantes del país, un programa de comunicación estratégica denominado “*Shrimp Sustainable Partnership*” (SSP) que buscaba fijar un nuevo estándar de certificación que garantice la ausencia de antibióticos en toda la cadena productiva del camarón, el impacto neutral en el agua que se emplea para la producción y la sostenibilidad social y ambiental, bajo el eslogan “*The Best Shrimp in the World*” y “*Ecuador First Class Shrimp*” (Piedrahita, 2018), tal como se observa en la siguiente figura.

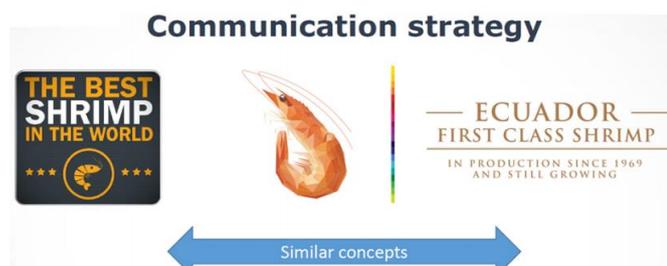


Figura 5. Campaña de comunicación estratégica liderada por la CNA
Nota: Obtenido de Piedrahita (2018).

Todo esto ayudó a que las exportaciones del camarón crecieran exponencialmente. Si se observa la tabla 1, durante el período 2015 – 2019 las exportaciones del crustáceo pasaron de \$ 2,304 millones a \$ 3,652 millones; es decir, una variación de 58.5% en sólo seis años, es decir, casi 10% anual. Asimismo, este crecimiento ha hecho que hasta el 2019, el camarón contribuya con el 16.4% de las exportaciones totales del Ecuador, y represente el 26.8% de las exportaciones no petroleras, estando por encima del banano, cuya participación es del 22%. Por lo que hoy, la industria camaronera se ha vuelto en una de las más competitivas y es considerada uno de los pilares de la economía nacional.

Tabla 1. Comparativa de las exportaciones de camarón versus exportación total y no petrolera (millones de USD)

		2015		2016		2017		2018		2019
Exportación Total	\$	18,330	\$	16,797	\$	19,122	\$	21,606	\$	22,329
Petroleras	\$	6,660	\$	5,459	\$	6,913	\$	8,801	\$	8,680
No Petroleras	\$	11,670	\$	11,338	\$	12,208	\$	12,804	\$	13,650
Camarón	\$	2,304	\$	2,455	\$	2,860	\$	3,198	\$	3,652
Variación		0.66%		6.55%		16.50%		11.82%		14.20%
% Export		12.6%		14.6%		15.0%		14.8%		16.4%
% Export No Petroleras		19.7%		21.7%		23.4%		25.0%		26.8%

Nota: Adaptado del Banco Central del Ecuador, 2020

Un dato curioso es que, pese al aumento de las exportaciones de este producto, el precio de la libra de camarón no se ha incrementado a lo largo del período 2014 – 2019, sino que más bien ha presentado una tendencia a la baja, pasando de \$ 3.75 la libra a ubicarse en \$ 2.61; es decir, un 30%. Este factor, es quizás uno de los más polémicos en los mercados internacionales porque difícilmente otros países pueden conseguir costos de producción tan bajos, y esto ha generado controversias con países como Estados Unidos que, hace casi una década atrás, acusó al Ecuador de realizar dumping; pero luego de varios años de análisis y litigios, el país demostró que su estructura de costos no tenía dicha práctica y, hoy por hoy, es una ventaja competitiva que posee el camarón ecuatoriano en los mercados internacionales.

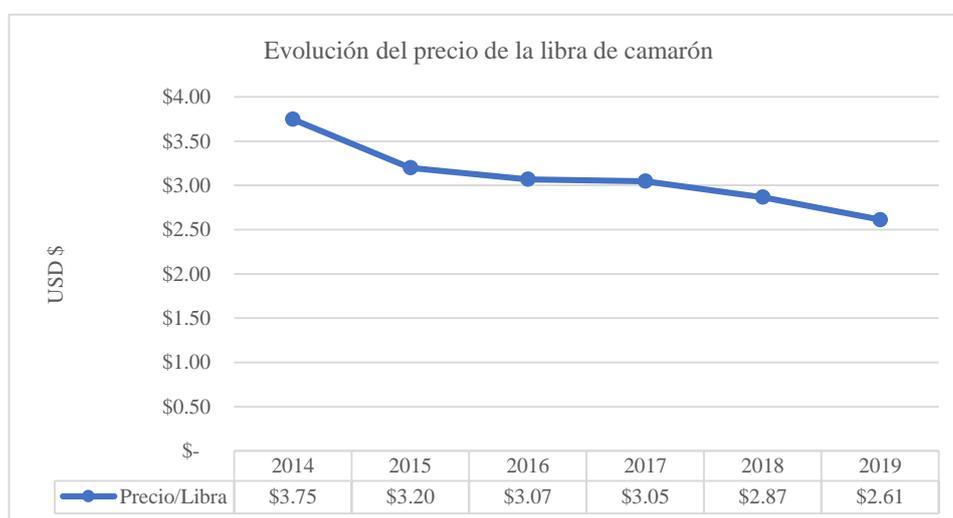


Figura 6. Evolución del precio de la libra de camarón por año
Adaptado de la Cámara Nacional de Acuicultura – CNA, 2020

Si se observa la figura 7, se puede notar que las exportaciones en volumen se han duplicado prácticamente, pues, pasaron de 611 millones de libras en 2014, a ubicarse en casi 1.397 millones de libras, significando una variación neta de 128%. En parte, esto justificaría la reducción del precio de la libra pues, en economías de escala los

costos se reducen y eso incide positivamente en el precio internacional del camarón, porque al haber un aumento de la oferta exportable, los precios bajan.



Figura 7. Evolución de las exportaciones de camarón en libras
Adaptado de la Cámara Nacional de Acuicultura – CNA, 2020

Finalmente, como ya se anticipó el éxito de la industria camaronera se debe en gran medida a la demanda agresiva que existe en mercados asiáticos, dominado principalmente por China y Vietnam, los cuales concentran el 84% de las exportaciones de camarón ecuatoriano. Mientras que el 16% restante se desagregan en países miembros de la Unión Europea (9%), Estados Unidos (6%) y América y África con el 1% restante.

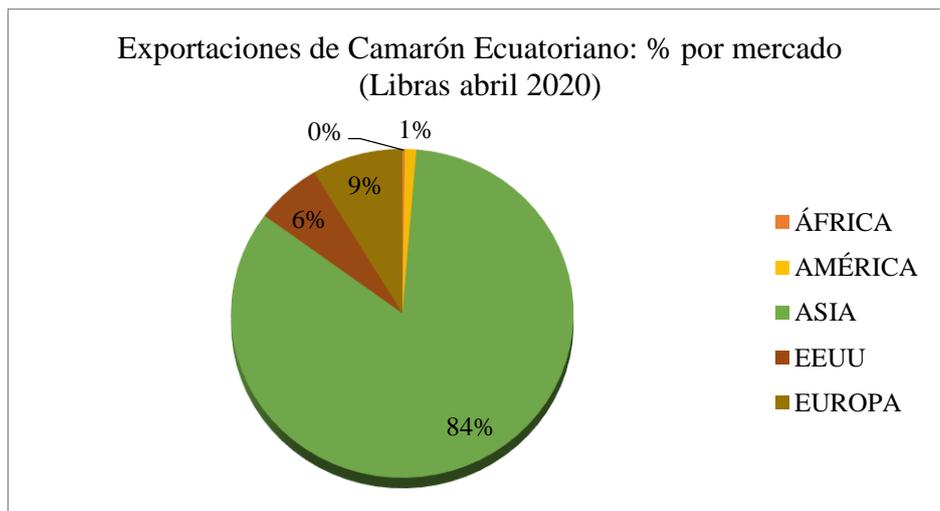


Figura 8. Destino de las exportaciones del camarón ecuatoriano
Adaptado de la Cámara Nacional de Acuicultura – CNA, 2020

Marco Conceptual

Planeación estratégica

Bojórquez y Pérez (2013) determinan que el plan estratégico es una importante herramienta de análisis que los gerentes utilizan para sustentar su toma de decisiones. Uno de los aspectos claves es el análisis de los factores del entorno en donde se desarrolla la organización para determinar qué puntos fuertes y débiles inciden en los resultados esperados. El propósito del plan estratégico es mostrar un panorama claro de lo que ocurre en la industria y qué aspectos la empresa es capaz de convertir en fortalezas, a través del aprovechamiento de sus oportunidades, y así reducir el impacto de sus incertidumbres, reflejadas en las debilidades y amenazas.

Asimismo, el plan estratégico puede ser abordado desde dos perspectivas: (1) establecer una directriz sobre la cual un negocio debe apoyarse para cumplir sus objetivos organizacionales, y (2) la formulación de la estrategia y las acciones que son esenciales para que se cumplan. Por ejemplo, una estrategia del negocio puede ser ganar reconocimiento en el mercado, para lo cual plantea acciones ligadas al ámbito promocional, y así fija períodos en los que se difundirá publicidad, los medios, los responsables e indicadores que determinan si se está logrando o no la estrategia. Sin embargo, estas decisiones pueden adaptarse, con base en los imprevistos que se pudieran presentar (Kotler & Armstrong, 2015).

Para Espinosa (2016) un plan estratégico es favorable porque permite identificar los patrones de comportamiento del consumidor; analiza la posición del mercado; se convierte en la base para la creación de una ventaja competitiva; evalúa el grado de atractivo de una industria; determina la forma en que los factores del entorno pueden convertirse en una oportunidad o amenaza para la compañía; y son la base para el desarrollo de las estrategias de marketing.

En este contexto, la planeación estratégica es una disciplina que toda organización debe considerar si lo que pretende es crear bienes y servicios con valor agregado, pues, estos tienen características diferenciadoras que los hacen superior frente a los que ya existen en el mercado. De esta forma, los clientes no sólo que se sentirán satisfecho, sino que posiblemente maximicen su nivel de satisfacción y esto se verá reflejado en el hecho de que van a mostrar una actitud de lealtad a una marca o producto en particular, dando origen a la fidelización del consumidor.

El proceso de exportación: fases y ventajas

Galindo y Viridiana (2015) argumentan que una exportación es la realización de la venta de un producto fuera de las fronteras comerciales de un país; por tanto, su distribución y venta se hace en un país extranjero o diferente del origen del fabricante. Las exportaciones tienen lugar cuando un sector económico tiene excedentes de su producción, y le resulta viable ofrecerlo en los mercados internacionales. Bajo este contexto, la teoría económica explica que pueden ser varios los factores que se encuentran detrás de un proceso de exportación. A continuación, se exponen los más importantes:

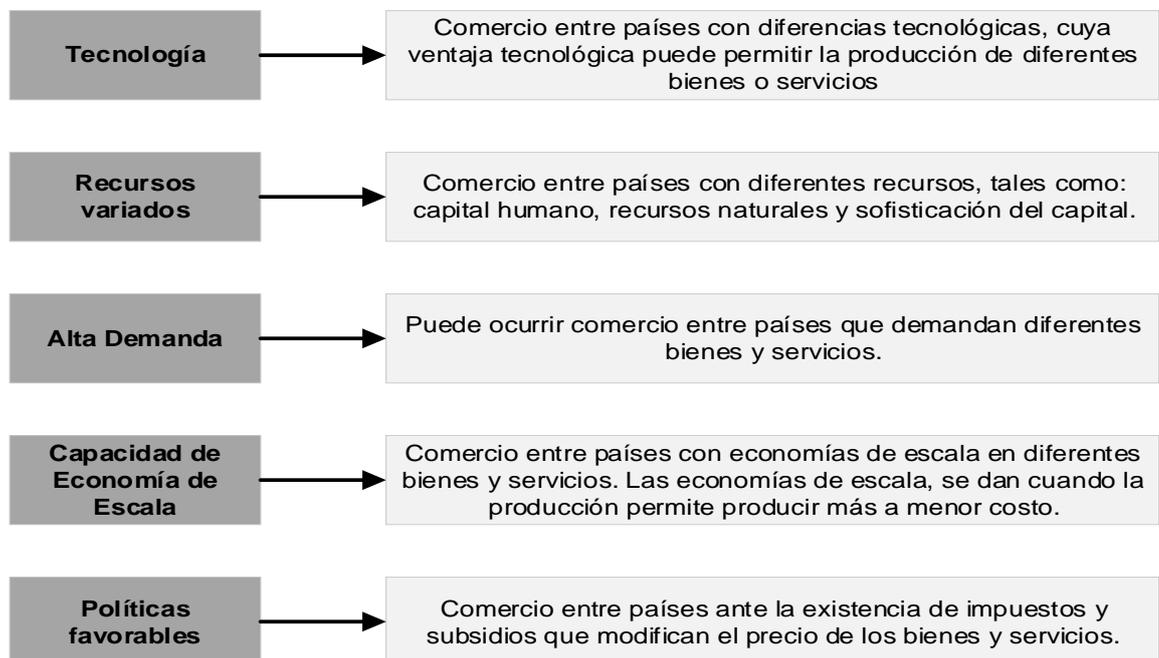


Figura 9. Explicaciones para la exportación de productos

Nota: Adaptado de Galindo y Viridiana (2015)

Pero cuando una compañía está decidida a internacionalizar sus productos, es necesario disponer de un plan de exportación que se convierte en la hoja de ruta de los requerimientos que avalan el acceso efectivo a un mercado en particular, considerando los requisitos legales, normas sanitarias y fitosanitarias, así como los aranceles y demás normas del comercio internacional que pudieran estar sujetas a un producto en particular, principalmente, aquellos para el consumo humano. De esta forma, el plan de exportación debe contemplar los siguientes aspectos:

- Descripción de la empresa que exporta: misión, visión, plan de administración, estructura organizacional, bienes y servicios.

- Análisis del Entorno: PEST, Cinco Fuerzas de Michael Porter y Cadena de Valor.
- Logística: descripción de todos los requerimientos legales que, bajo una partida arancelaria en particular, se exigen para que un producto pueda ingresar. Asimismo, es importante definir el *Incoterms*, que fija las responsabilidades entre importador y exportador; y define la ruta que seguirá la mercancía, desde el puerto de embarque hasta el destino (Chang, 2013).

De esta forma, el diseño de un plan de exportación es importante porque reduce la presencia de errores al momento de tomar alguna decisión, ya que se anticipa a temas como documentación incompleta, o costos no contemplados, tasas, aranceles, entre otros; entrega a la empresa un esquema práctico para el monitoreo constante de sus actividades, y fomenta el desarrollo organizacional, en especial, al momento de internacional sus productos.

La Logística

Barbá (2015) manifiesta que la logística es “parte de la cadena de suministro que tiene como rol la planificación, implementación y control de las estrategias de distribución en cada una de las fases del producto, desde su elaboración hasta su entrega al cliente” (p. 12). Mientras que Gómez (2018) agrega que la “logística tiene como fin cubrir la demanda de los consumidores” (p. 2), a través de la interacción de una serie de procesos que se encargan de planificar, gestionar y controlar el almacenamiento de bienes, y el flujo de información que se genera desde el punto de origen hasta su consumo.

De ahí que, la eficiencia de las organizaciones depende mucho de la gestión logística que se realice, puesto que mientras mayor sea la rotación de un producto, menor será el costo de cargo en el precio de venta al consumidor, lo que será clave en la demanda y en las ganancias que obtienen las compañías (Flores, 2018). De esta forma, el rol de la logística podría ilustrarse en la siguiente figura:

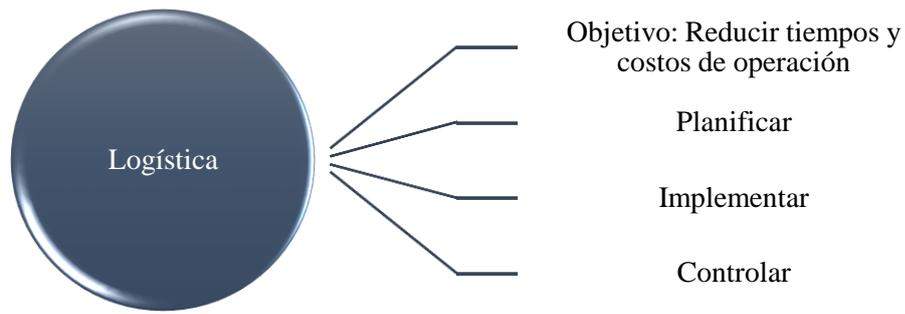


Figura 10. Aspectos de la logística
 Nota: Obtenido de Flores (2018)

Por esta razón, las compañías que manejan eficientemente sus procesos logísticos son capaces de evidenciar los siguientes beneficios: mayor control de los inventarios, capacidad de respuesta eficiente; mejor gestión de los recursos económicos, técnicos y humanos; sustentar la posibilidad al cliente de decidir el momento y mecanismo de su compra; y fomentar una reducción de los costos operativos, por lo que se obtienen precios competitivos y márgenes de rentabilidad más atractivos.

Actualmente, las compañías deben estar preparadas para ofrecer bienes y servicios que el mercado demande en diferentes épocas, considerando que las compras tienen una participación entre el 40% y 60% de las ventas brutas del negocio; por tanto, una buena gestión de las compras podría suponer una mejora de los márgenes de ganancia, por lo que las estrategias de compra y abastecimiento del inventario, son un elemento vital en la gestión logística (Valencia, 2012), la cual se desagrega en los siguientes aspectos:

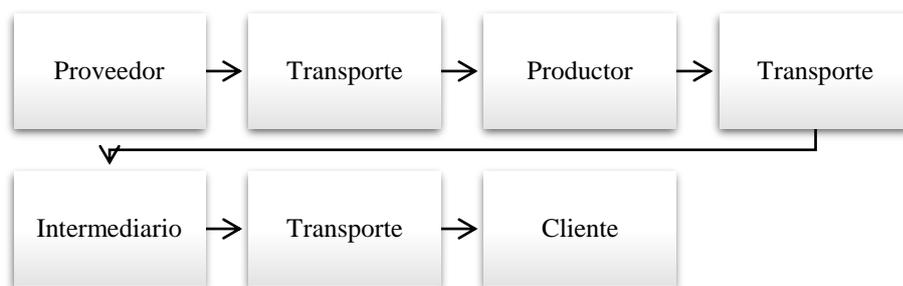


Figura 11. El flujo logístico
 Nota: Adaptado de Valencia (2012)

Marco Legal

El principal instrumento legal de la presente investigación es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), debido a que establece las normativas a las que se deben acoger las empresas que deseen internacionalizar su producción, a través de las exportaciones de bienes o servicios. En este contexto, la

Sección IV, hace mención sobre las condiciones del Fomento y la promoción de exportaciones. El Art. 93, especifica que el Estado es el encargado de impulsar las exportaciones a través de mecanismos de orden general, contemplados como normas legales o programas de Gobierno, estos podrían ser a través de:

- Acceso a programa de preferencias arancelarias.
- Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos o materias primas que establezca este Código.
- Derecho a acogerse a regímenes especiales aduaneros.
- Asistencia o facilitación financiera prevista en programas generales o sectoriales.
- Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa y desarrollo de mercados, conformación de consorcios, unión de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones que impulse el gobierno.
- Derecho a acceder a los incentivos de la inversión pública productiva, previstos en este Código y sus normas pertinentes.

En el artículo 96, se establece que el Estado podrá delegar excepcionalmente, a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, las inversiones en sectores estratégicos en los casos que se establezcan en las leyes de cada sector y en el presente Código. El artículo 99 hace mención a la simplificación de los trámites administrativos, de conformidad con el objetivo del Sistema Nacional de Registros de Datos Públicos, las entidades, instituciones y organismos del Estado, en el ámbito de sus competencias, deberán simplificar los trámites administrativos que se realicen ante los mismos.

Dentro de este contexto, las entidades, instituciones y organismos públicos deberán implementar bases de datos automatizadas y no podrán exigir la presentación de copias certificadas o fotocopias de documentos que esas entidades, instituciones y organismos tengan en su poder o de los que tenga posibilidad legal y operativa de acceder. Las entidades, instituciones y organismos públicos procurarán limitar al mínimo, la exigencia de presentación de copias certificadas actualizadas de

documentos públicos que puedan obtenerse por vía legal u operativa, a través de la interconexión de bases de datos del Sector Público.

Dentro del artículo 63 del Reglamento establecido en el COPCI se indica que la declaración aduanera de las mercancías se debe presentar de forma electrónica o física, si esta es de un mismo declarante, entonces una misma declaración aduanera tendrá la facultad de contener la totalidad de los documentos de soporte, de acompañamiento, las facturas y los documentos de transporte que conformen la exportación o la importación de las mercancías pertinentes. (Asamblea Nacional, 2010).

Capítulo 3.

Metodología de Investigación

La metodología marca el camino o la directriz que debe la investigación para garantizar una recopilación adecuada de datos que sean pertinentes y cumplan con el propósito del estudio; en este caso, establecer si es viable la exportación de camarones pre cocidos al mercado de Nueva York, a través de un estudio de mercado que permita conocer la oferta y demanda internacional del camarón.

Métodos

El presente estudio se realizó bajo una metodología inductiva, la cual se caracteriza por ir de lo particular a lo general (Abreu, 2014). Esto quiere decir que la inducción es un método que se enfoca en analizar cada una de las partes que integran el fenómeno de estudio. En este caso, por tratarse de un proyecto de exportación de un producto nuevo, como el caso de camarones pre cocidos, hacia el mercado de Nueva York, se debe tener claro el patrón de comportamiento o perfil de compra de los consumidores, a fin de formular estrategias que garanticen una entrada oportuna de este producto en el mercado, y así se facilite su ingreso bajo el cumplimiento de las normas legales y demás requerimientos aduaneros exigidos.

Tipo de estudio

Luego, la investigación es de tipo descriptivo porque se fundamenta en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con la finalidad de presentar su estructura o comportamiento” (Arias, 2012, pág. 24). En este caso, se utiliza estadística descriptiva como tablas y gráficos que facilitan la interpretación de los datos recabados. De esta forma, la investigación descriptiva hace posible conocer las dimensiones que integran la variable “comportamiento del consumidor”, tal como: presupuesto, nivel de aceptación del producto, canal de distribución, medios de comunicación de interés, presentación que se ajusta a la demanda, y todo tipo de factores que hagan posible una estrategia lo más cercana a la realidad del consumidor.

Enfoque

Por otro lado, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, debido a que utiliza herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo. En primera instancia, la investigación cuantitativa se justifica porque se hace una medición numérica de los datos que son objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015); mientras

que la investigación cualitativa no emplea una medición, sino que se enfoca en la interpretación, teoría, método y análisis. En este contexto, se acerca al mundo con una serie de ideas, un marco teórico y una interpretación textual de un conjunto de datos.

De esta forma, la investigación cuantitativa se justifica al momento de recoger los datos, y luego procesarlos a través de una tabulación, cuya representación se hace mediante el uso de frecuencias absolutas y relativas de los principales hallazgos que forman parte del perfil del consumidor. Mientras que la parte cualitativa se manifiesta al momento de inferir en los resultados, dicha interpretación o conclusión que se establece, se debate ampliamente para formular una estrategia que capte el interés del mercado potencial.

Técnicas e instrumentos

Para la recogida de datos, la técnica empleada fue la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario de preguntas cerradas, donde se coloca un conjunto de preguntas con respuestas estandarizadas, que deben ser escogidas por el mercado objetivo, según la respuesta que se acerque más a su criterio. Lo interesante de este caso es que, primero por motivo de las distancias y la dificultad de viajar a la ciudad de Nueva York para el desarrollo de la encuesta, se utilizó un formulario digital a través de la herramienta *Google Docs*, la cual es dinámica, versátil y de fácil difusión en las diferentes redes sociales como Facebook, WhatsApp y por correo electrónico. En la tabla 2 se presenta un resumen de la técnica e instrumento empleado para la recogida de datos.

Tabla 2. *Resumen de las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación de datos*

Técnica	Instrumento	Dirigida a:	Objetivo
Encuesta	Cuestionario digital – Vía <i>Google Docs</i>	Cliente potencial en Nueva York	Nivel de aceptación de los camarones pre cocidos.

Debido a la distancia, el proceso de recolección de datos se hizo a través de una convocatoria a un grupo de familiares y amigos que residen en la ciudad de Nueva York; a su vez, esta encuesta fue difundida por estas personas, dentro de su entorno más cercano, para aumentar el alcance de recolección, lo cual se realizó entre el 10 de julio y 15 de agosto del 2020.

El cuestionario de preguntas fue diseñado con un total de 12 preguntas, de las cuales 2 se enfocaron en la recolección de ciertos datos demográficos del segmento, mientras que el resto de preguntas tuvieron como finalidad: evaluar su presupuesto, disposición

de compra, factores de decisión, medios de comunicación de su interés, entre otros, aspectos que forman parte del perfil del consumidor.

Población

La población objetivo de este trabajo se define por la cantidad de habitantes localizados en el condado de Queens, de la ciudad de Nueva York, donde residen un total de 2'270.000 de personas. Se escogió este condado porque es el lugar donde existe mayor cantidad de residentes de habla hispana, y eso facilita un poco la explicación del producto y las instrucciones que deben cumplir para llenar el formulario digital. Además, Nueva York es una de las ciudades que tiene un alto nivel de vida, donde el ingreso familiar corresponde a un promedio de \$ 50 mil dólares anuales. Sin embargo, el público objetivo estaría delimitado por la población económicamente activa (PEA) de esta ciudad, representada por aquellos que tienen edades entre los 20 y 65 años.

Muestra

Debido a que se trata de una población poco accesible, lo recomendable es calcular una muestra que facilite la recogida de datos. Según Arias (2012) la muestra es una porción de la población; en este caso, para el cálculo de la muestra se utilizó una fórmula estadística para poblaciones finitas, que se desarrolla bajo los siguientes parámetros:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

- N (mayúscula): es la población objetivo, en este caso 2'270.000 habitantes del condado de Queens.
- Z: es la desviación estándar, y en este caso fue 1.96, dado que el nivel de confianza escogido fue 95%.
- P y Q: ambos con valores del 50%, debido a que se trata de un muestreo por conveniencia no probabilístico.
- E: el error establecido fue 5%.
- n (minúscula): es el resultado de la muestra, en este caso, reemplazando cada una de las variables, se obtuvo que 384 era el número idóneo de personas que debería encuestarse.

$n/c=$	95%	$n =$	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
$z=$	1.96		
$p=$	50%		
$q=$	50%		
$N=$	2'270.000	$n =$	$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (2'270.000)}{((2'270.000 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$
$e=$	5%		
$n=$?		
		$n =$	$\frac{2180108.00}{5675.96}$
		$n =$	384

Como resultado del muestreo se obtiene un mínimo de 384 personas que deben ser encuestadas de una población conformada por 2'270.000 personas del condado de Queens, Nueva York. En este contexto, la muestra es por conveniencia, por lo que no se puede calcular un error de la muestra.

Presentación de los resultados

Género

Como se mencionó previamente, la encuesta se realizó a un total de 384 personas que residen en el condado de Queens, Nueva York, a través de la plataforma *Google Docs*, la cual determinó que el 53.6% fue contestadas por el género femenino y el 46.4% restantes por el género masculino, determinado que hubo una participación bastante equitativa al momento de completar el formulario digital.

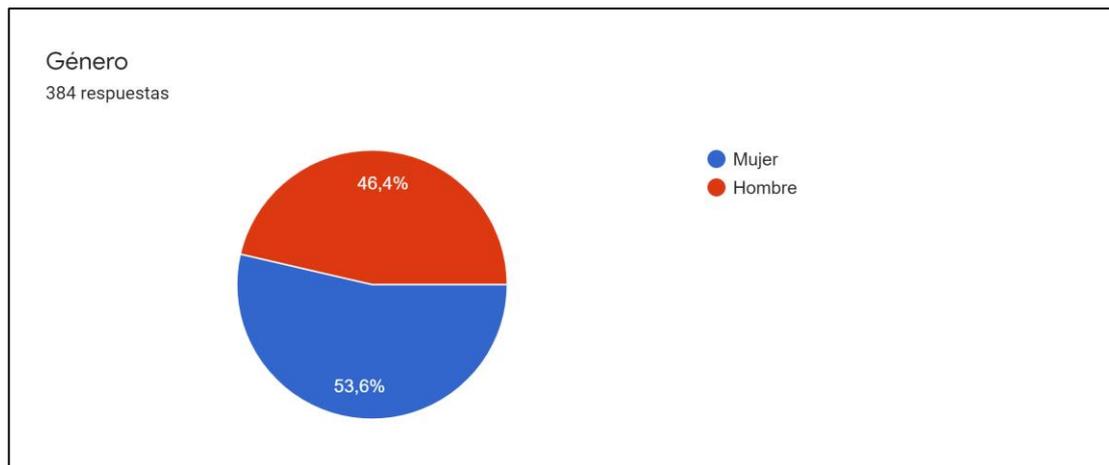


Figura 12. Distribución de la muestra por género

Edad

Asimismo, se pudo determinar que la mayoría de personas encuestadas, representadas por el 85% de encuestados se encontró dentro de un rango de edad bastante joven pues, forman parte de los grupos etarios entre 18 y 36 años. Sin embargo, se notó una mayor influencia por parte de aquellas personas cuyos rangos de edad oscilan entre los 22 y 28 años, abarcando prácticamente el 60% de las opiniones.

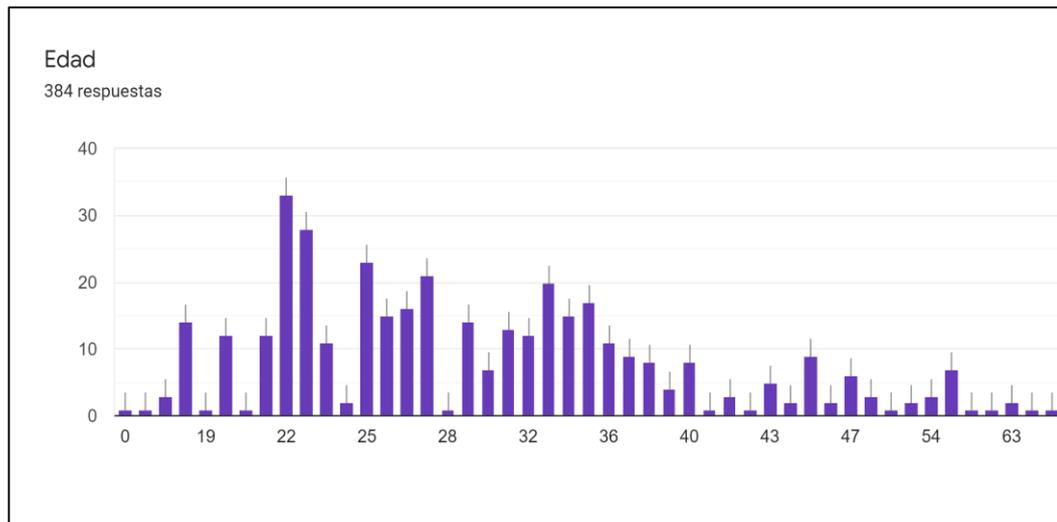


Figura 13. Distribución de la muestra por edad

Personas que han consumido camarones

Al momento de consultar sobre el consumo de camarones, se pudo determinar que el 99.2% sí lo consume, lo que representa una respuesta favorable, debido a que hay una importante oportunidad de mercado que debería ser aprovechada para que las personas prueben un producto terminado, que le aporte valor a sus vidas.

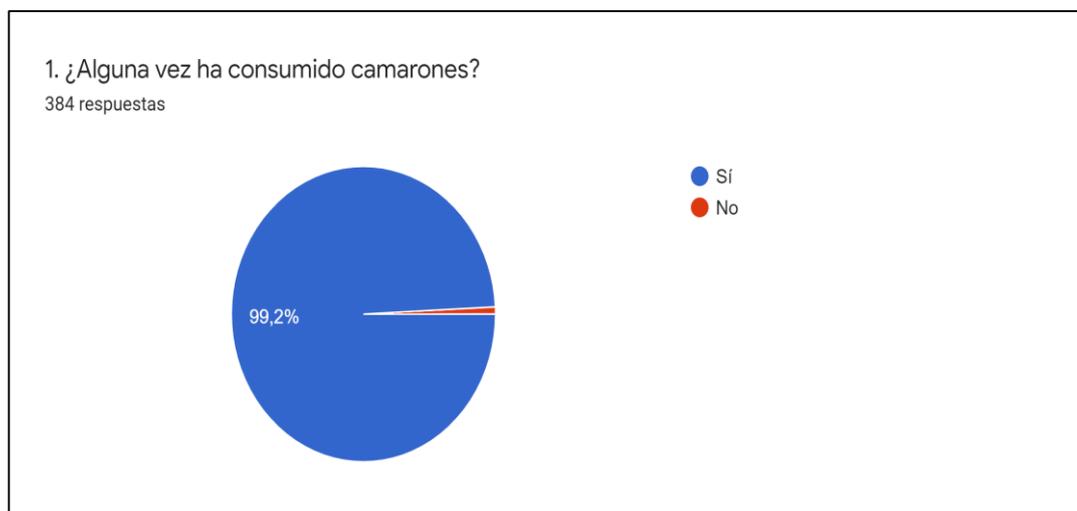


Figura 14. Personas que han consumido camarones

Frecuencia de consumo de camarones

En cuanto a la frecuencia de consumo de camarones, se puede notar que el mercado objetivo lo hace de forma muy recurrente pues, el 48.4% lo hace cada quince días, y el 30.5% lo hace 1 vez a la semana, de manera que se pronostica un alto consumo de este producto, y en parte, eso justifica el crecimiento de las exportaciones de camarón ecuatoriano, debido a su prestigio en los mercados internacionales; aspecto que puede ser considerado para obtener una ventaja competitiva.

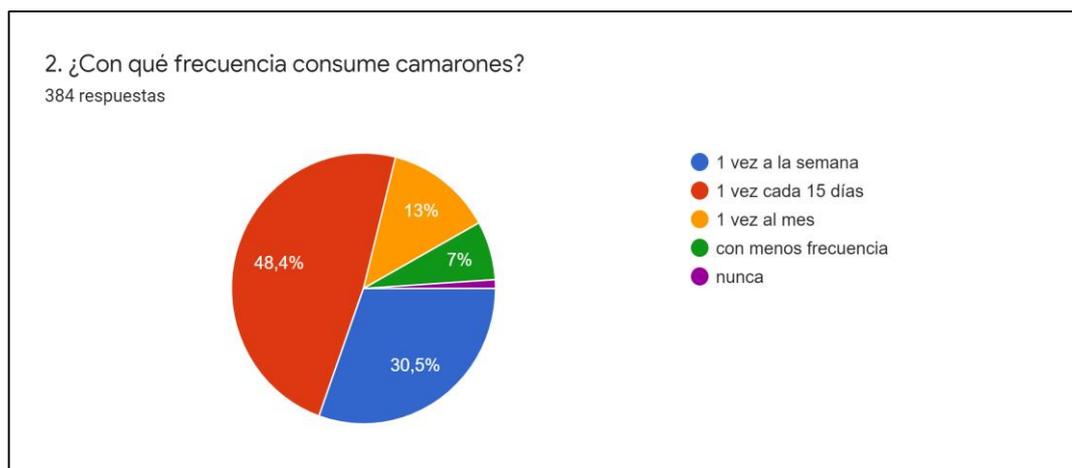


Figura 15. Frecuencia de consumo de camarones

Lugar donde suele consumir camarones

En cuanto a l lugar de consumo de los camarones, se puede notar que el 69% lo prefiere preparar en su hogar, mientras que el 31% lo hace a través de restaurantes. Esto es un aspecto favorable, debido a que la propuesta de camarones pre cocidos va alineada al consumo en hogares, para que las personas sean capaces de preparar por sí mismos, en poco tiempo el camarón, tomando en cuenta su ritmo de vida agitada.

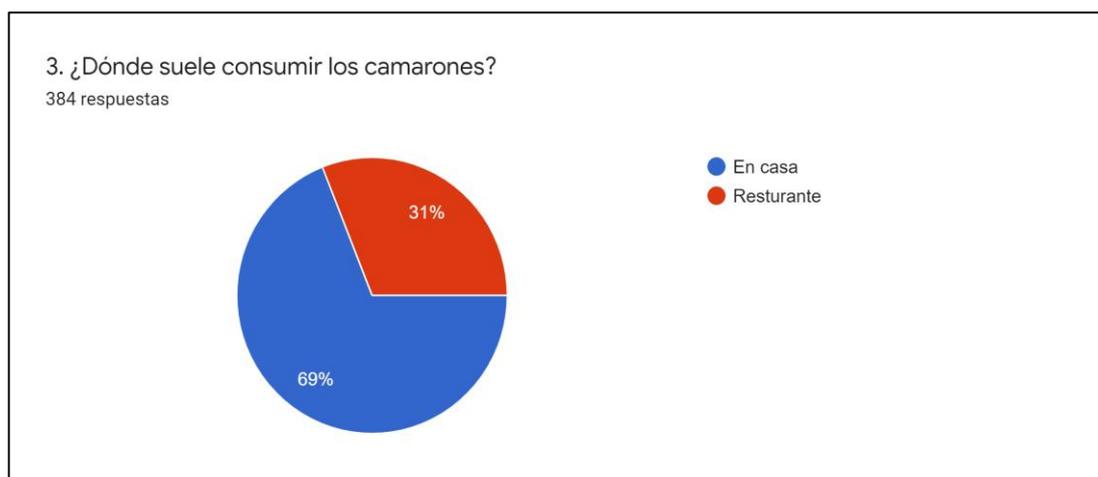


Figura 16. Lugar donde suele consumir camarones

Factores de decisión de compra

En lo que corresponde a los factores que tienen mayor influencia en su decisión de compra, se pudo notar que prácticamente todos tuvieron una valoración de 5, es decir, que todos los aspectos son muy valorados e importantes por el consumidor neoyorquino al momento de comprar el producto. Sin embargo, de estos cinco atributos, dos fueron los más destacados: (1) el sabor, y (2) la textura.

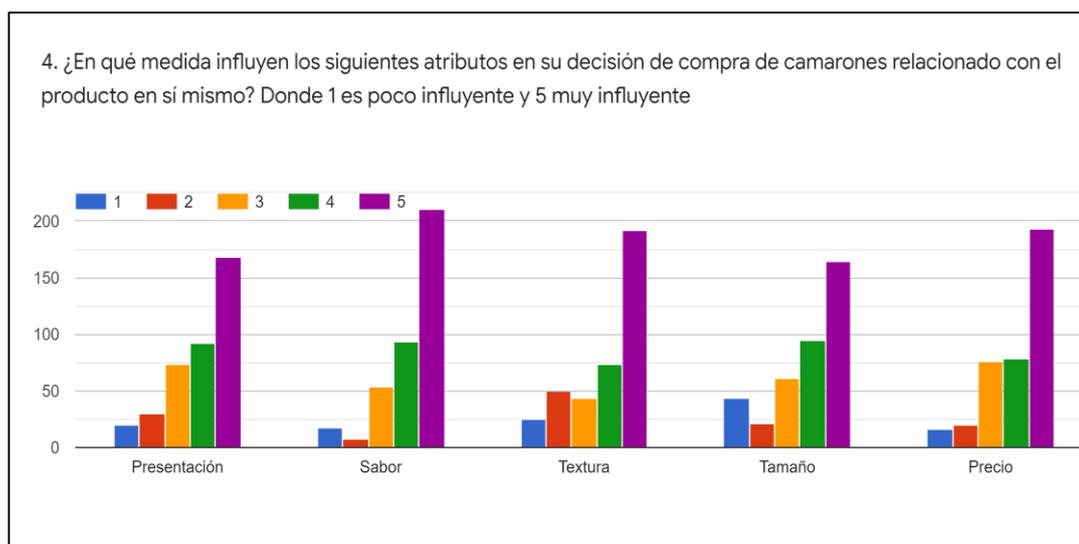


Figura 17. Factores que influyen en la compra de camarones pre cocidos

Disposición de compra del camarón pre cocido

Al momento de consultar hacer del consumo de camarones pre cocidos, se pudo notar que, el 83.9% estuvo totalmente dispuesto a consumirlo en presentación en forma de Nuggets, mientras que el 12.5% manifestó que tal vez sí se animaría, lo que significa que prácticamente el 96% sí consumiría el producto en presentación de Nuggets.

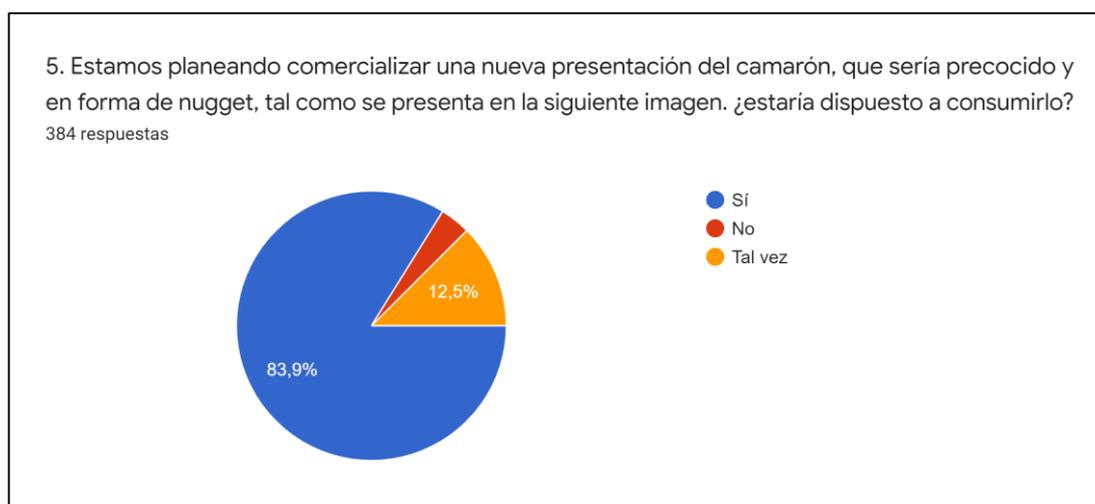


Figura 18. Disposición de compra del camarón pre cocido

Conocimiento del producto ofertado

Un aspecto interesante es observar que, si bien la mayoría manifestó desconocer el producto ofertado, es decir, camarones pre cocidos en forma de Nuggets; un importante grupo, representado por el 41.4% manifestó que sí lo conocía o, al menos, si lo había preparado de esa manera y, por tanto, están más interesados de consumirlo así, porque le da un valor agregado para su dieta diaria, saliendo de lo tradicional.

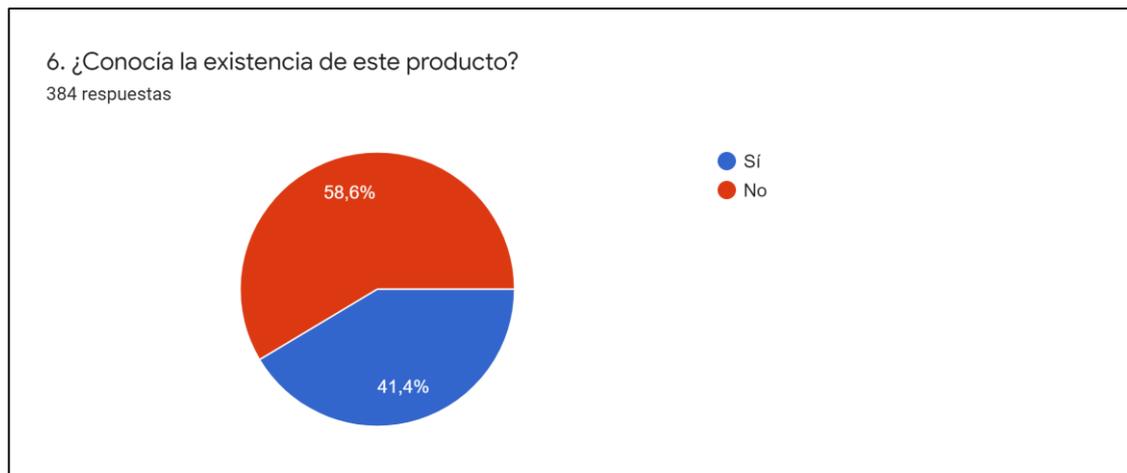


Figura 19. Conocimiento del producto ofertado (camarones pre cocidos)

Probabilidad de probar el producto

Un aspecto muy favorable del estudio de mercado determina que, prácticamente el 96% está muy dispuesto a probar este producto, razón por la cual votaron entre 3, 4 y 5, como se observa en la siguiente figura. Esto es importante porque determina un alto grado de aceptación por parte de los consumidores, lo que a su vez se traduce en un mayor volumen de exportaciones hacia el mercado de Nueva York.

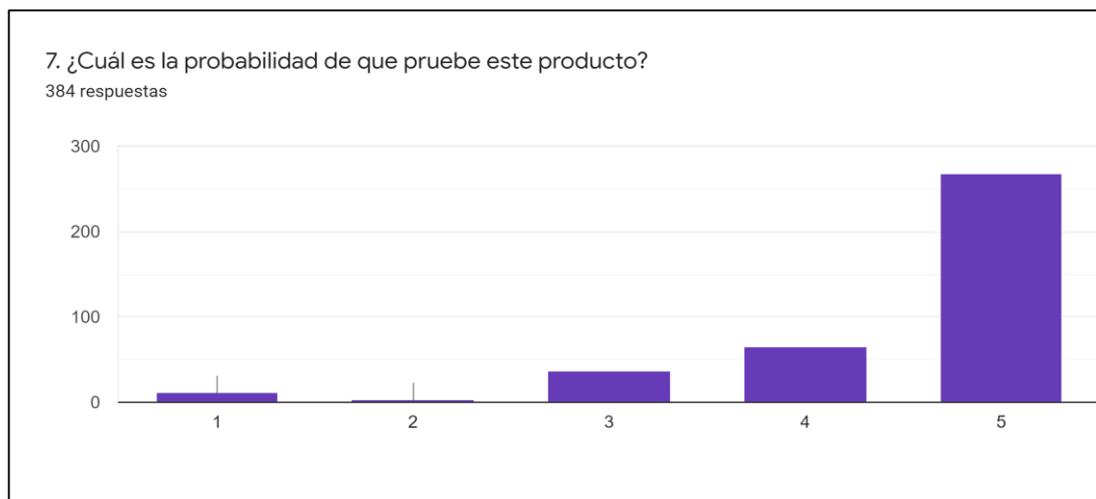


Figura 20. Probabilidad de probar el producto

Probabilidad de compra del producto

Asimismo, un 90% de los encuestados manifestaron que sí estaría muy dispuestos a comprar este producto en los diferentes canales de distribución, sean supermercados, mayoristas, o tiendas de barrio cercanas a sus lugares de residencia o trabajo.

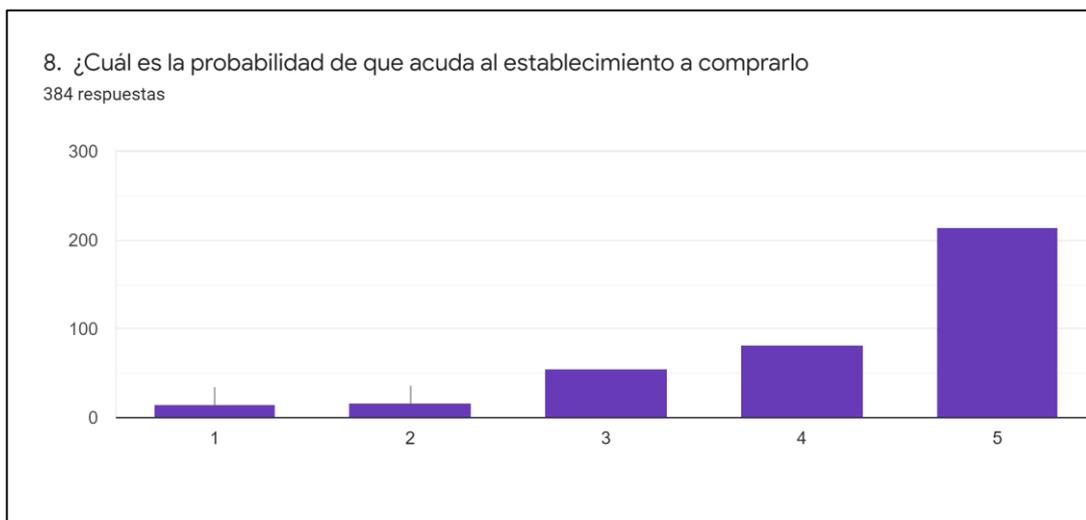


Figura 21. Probabilidad de compra del producto

Precio razonable del producto

Un aspecto interesante es notar que la mayoría considera que un precio razonable del producto, en una presentación de 1 kilo de camarones pre cocidos podría ser en un rango entre \$ 15 y \$ 20. De manera que, dentro de esta investigación se pretende analizar la viabilidad de comercializarlo a un precio que se encuentre dentro de este rango para así ser competitivos y también captar el interés del consumidor.

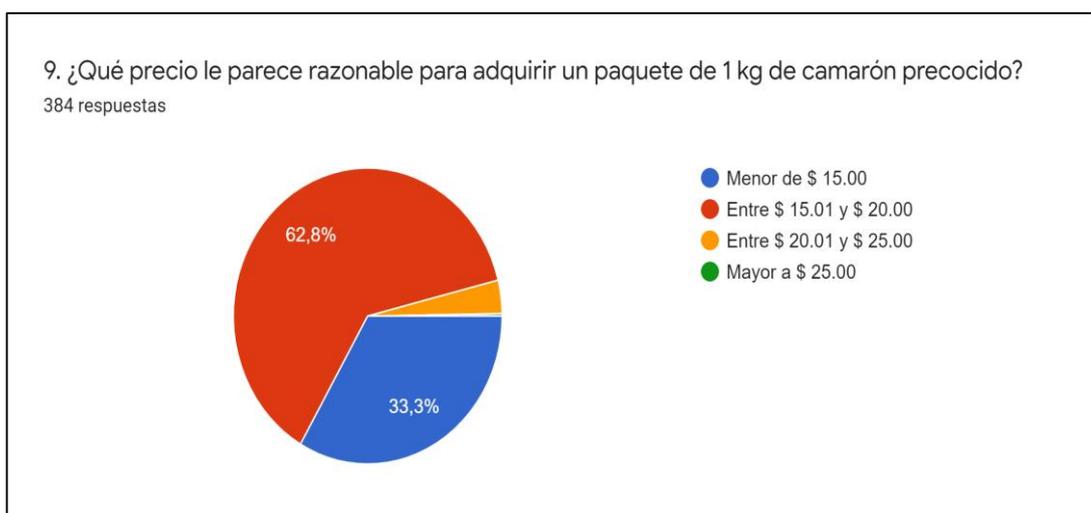


Figura 22. Precio razonable

Medio de comunicación preferido

Finalmente, en cuanto al medio de comunicación preferido para la difusión de información sobre el producto, se pudo evidenciar que las redes sociales son el medio de mayor importancia, hoy en día, debido a que permite establecer una interacción en tiempo real entre la empresa y el consumidor; lo cual también es un aspecto importante para el diseño de estrategias más personalizadas, y así captar su interés y fidelizarlos a la compra de marca.

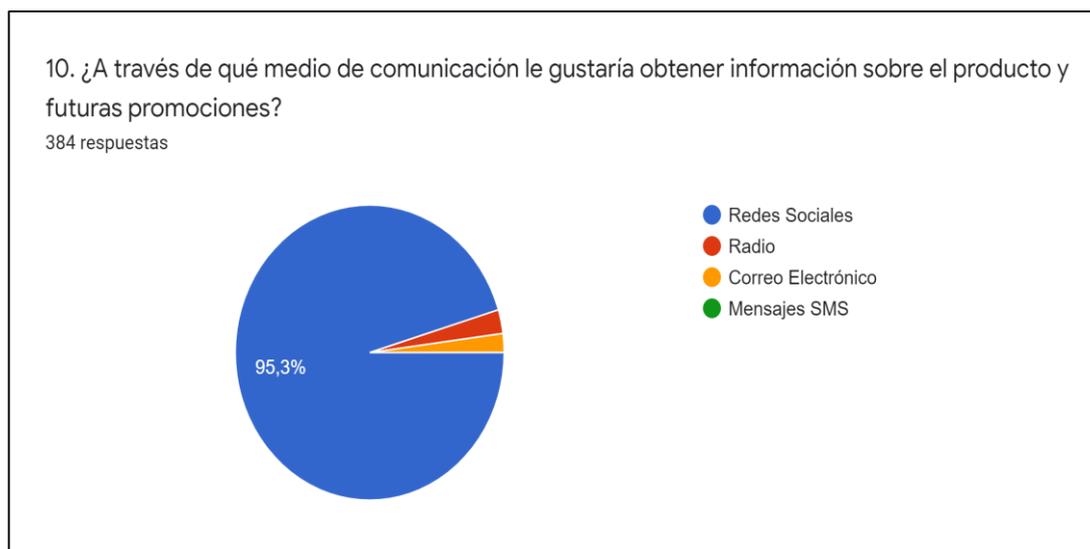


Figura 23. Medio de comunicación preferido

Discusión y análisis de los resultados

Los resultados obtenidos durante la investigación de campo realizada a través de una encuesta a un total de 384 personas que residen en el condado de Queens, Nueva York, deja un panorama bastante alentador debido a que existe una oportunidad de mercado bastante atractiva, no sólo porque la mayoría de personas consume camarones de forma recurrente, sino que también están muy dispuestos a comprar y probar el camarón pre cocido a través de una presentación en forma de Nuggets, de manera que el producto tendría una importante salida hacia este mercado, que valora mucho aspectos como el sabor y la textura; por esta razón, a través de la interacción que se tenga con los clientes mediante las diferentes redes sociales, se debe formular estrategias que capten su interés, a fin de crear presentaciones que despierten su interés, y así también diversificar la oferta exportable de los camarones pre cocidos, ofreciendo alternativas como: camarones al ajillo, camarones reventados, o ceviche de camarón, según los gustos y preferencias de los consumidores.

Capítulo 4.

La Propuesta

Una vez que se ha hecho el análisis de los principales resultados obtenidos durante la investigación de campo, es posible identificar ciertos aspectos claves del perfil del consumidor, para lo cual dentro del plan estratégico de exportación debe contemplarse toda la estrategia que la empresa Piquerosa, a través de su nuevo producto denominado camarones pre cocidos, pretende desarrollar con la finalidad de acceder exitosamente al mercado de Nueva York.

En este contexto, este capítulo se divide en cuatro partes que involucran: (1) el análisis situacional estratégico que identifica los principales factores del macro y micro entorno, tanto de Ecuador y Estados Unidos, respecto al ingreso de este producto; (2) el estudio de la organización describe el perfil del potencial exportador, así como la misión, visión y estructura organizacional encargada de realizar esta labor; (3) el plan de marketing que describe las estrategias de precio, producto, plaza y promoción que pretenden captar el interés del consumidor; y (4) el plan de operaciones logística, que implica todos los requisitos para exportar el producto, considerando características del empaque, contenedor y los términos de negociación (*Incoterms*).

Análisis Situacional Estratégico

Análisis PEST

Como se mencionó, dentro del análisis situacional estratégico se realiza un análisis del macro entorno, en este caso, a través de la metodología PEST que abarca cómo los factores de carácter Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico podrían convertirse en una oportunidad o amenaza para los intereses del proyecto. A continuación, se describen los factores más relevantes tanto desde la perspectiva ecuatoriana como estadounidense.

Factores políticos – legales

Ecuador

Partiendo de la situación política del Ecuador, este país se encuentra ubicado en la Costa del Pacífico Sur, en la región de Sudamérica, caracterizado por un modelo político democrático, cuyas elecciones presidenciales se realizan cada cuatro años. El Estado se encuentra dividido en cinco poderes: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, de Participación Ciudadana y Control Social, y Electoral; este último sólo se presenta en

el último año de un gobierno electo democráticamente, y es el encargado de organizar los comicios electorales que derivarán en la elección de un nuevo presidente constitucional de la República del Ecuador.

En este sentido, el sistema de organización política del Ecuador se sustenta bajo un régimen presidencialista, electo democráticamente por la ciudadanía, que ejerce como poder ejecutivo y es el encargado de designar su gabinete ministerial. A esto se suman, el poder legislativo representado en la Asamblea Nacional, y el poder Judicial representado en el Consejo de la Judicatura, como los principales poderes del Estado. Sin embargo, como se mencionó el poder electoral tiene cabida en los procesos electorales; mientras que el poder de participación ciudadana y control social ejerce como una función que garantiza la transparencia y promueve el ejercicio de los derechos relativos a la participación ciudadana, fomentando mecanismos de control en los asuntos de interés público.

Por otro lado, entre las políticas gubernamentales, la Constitución de la República del Ecuador del 2008, es la Carta Magna del país, y se convierte en la hoja de ruta de las políticas estatales, definiendo al modelo económico del país como una economía social de mercado, que además de los sectores públicos y privados, reconoce y hace gran énfasis en la economía popular y solidaria, como una forma de hacer prevalecer el capital humano, por encima del capital económico, y fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina.

Asimismo, a través del Plan Nacional de Desarrollo “Toda Una Vida”, período 2017 – 2021 establece tres ejes de nacionales de desarrollo, donde este proyecto encaja con el segundo eje que manifiesta “una economía al servicio de la sociedad”, puesto que marca lineamientos para consolidar la sostenibilidad del sistema económico, impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico y desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr una soberanía alimentaria.

Este aspecto es muy importante para el proyecto de exportación, pues, determina la necesidad del gobierno nacional por impulsar las exportaciones nacionales como una forma de garantizar una mayor entrada de divisas que permita compensar los saldos negativos de la balanza comercial; en este caso, a través de la exportación de productos

con mayor valor agregado, como el caso de los camarones pre cocidos, el cual implica un proceso técnico que traería consigo mejores réditos para el país.

A esto se suma el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) que dentro de su artículo 93 establece algunos incentivos de carácter tributario y programas de preferencias arancelarias para impulsar las exportaciones nacionales, en donde los exportadores tienen derecho a la devolución condicionada, total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que sean de exportación; es decir, que se puede acoger a una figura legal conocida como *drawback*, a fin de reducir los costos de operación, y así lograr márgenes más competitivos. También, hay un seguro de crédito a la exportación, que tiene como fin cubrir los riesgos del no pago del valor de los bienes o servicios comercializados en el exterior, dentro de los parámetros de la seguridad financiera.

Además, otro de los incentivos tributarios que se establecen dentro del COPCI son: (a) la reducción progresiva del impuesto a la renta, (b) deducción de impuestos para empresas que innoven en sus procesos operativos, (c) facilidades en el pago de impuestos generados por actividades de comercio exterior, (d) exoneración del Impuesto a la Salida de Divisas – ISD, y (e) exoneración del impuesto a la renta por cinco años; todo esto como una forma de promover la actividad empresarial.

Sin embargo, pese a todos los mecanismos de orden político que dispone el Ecuador para ser competitivo en los mercados internacionales y garantizar un crecimiento de economía, es innegable que el riesgo país se ha incrementado en los últimos cuatro años, primero, a causa de los escándalos de corrupción en el sector público; y segundo, debido al Covid-19, la cual se trata de una pandemia de afectación mundial. Hasta el mes de agosto 2020, se han registrado cerca de 90 mil contagiados en todo el territorio nacional, y más de 5 mil fallecidos; siendo Guayas y Pichincha las provincias más afectadas.

Según un estudio realizado por la Firma Consultora Profitas, determinó que el riesgo político del Ecuador, se incrementó hasta 6.7 puntos en los últimos meses, debido a los escándalos de corrupción y la emergencia sanitaria, que golpeó duramente en los meses de marzo y abril a la ciudad de Guayaquil.



Figura 24. Índice de riesgo político (IRP)
Nota: Obtenido de la Firma Consultora Profitas)

Como respuesta a la crisis sanitaria, el gobierno emitió la Ley Humanitaria que tiene como propósito ser un mecanismo legal para la reactivación económica del Ecuador, a través de la concesión de créditos para negocios con baja liquidez o al borde la quiebra, así como también la renegociación de deudas en el sector financiero público y privado, y en las empresas de servicios básicos como agua, luz, teléfono e internet, las cuales están obligadas a no suspender el servicio por falta de pago, hasta 90 días después de terminada la emergencia. No obstante, una medida que generó mucha polémica y malestar en la ciudadanía fue la reducción del 25% del salario en todos los sectores económicos, con posibilidad de reducir la jornada laboral también, como una forma de evitar un aumento de los despidos intempestivos, previo acuerdo entre empleado y empleador.

Estados Unidos

Estados Unidos es una de las naciones más grandes del mundo, no sólo en extensión territorial, debido a que ocupa la mayor parte de la región de Norteamérica, junto con Canadá y México, este país colinda de extremo a extremo con el Océano Pacífico y Atlántico, inclusive en la parte norte con el Océano Ártico, en el Estado de Alaska. Su forma de gobierno es República Federal Constitucional, formada por 50 Estados y 1 distrito federal, que cubren alrededor de seis husos horarios. La capital de este país es Washington D.C., y entre las ciudades más pobladas se destacan: Nueva York, Los Ángeles, Chicago y Houston.

En cuanto al sistema legal, este se fundamenta en un sistema de derecho consuetudinario basado en el derecho consuetudinario inglés a nivel federal; sistemas legales estatales basados en el derecho consuetudinario, excepto Luisiana, donde la ley estatal se basa en el código civil napoleónico; revisión judicial de actos legislativos. Además, el país presenta un sistema bipartidista donde coexisten dos

fuerzas políticas conocidas como el partido demócrata y el partido republicano, quienes son los más conservadores en el plano social

Por otro lado, en el tema político Ecuador y Estados Unidos tienen suscrito un acuerdo de preferencias arancelarias bajo el esquema de Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) bajo el programa de Nación Más Favorecida (NMF) que le da preferencias arancelarias a cerca de 3.500 productos de 127 países en vías de desarrollo. La importancia de este arancel es que garantiza el ingreso de los productos al mercado estadounidense, bajo un esquema de 0% de arancel.

En cuanto a las regulaciones de salud pública la *Food and Drug Administration*, más conocida por sus siglas FDA es el mayor órgano de control estadounidense, sobre todo tipo de producto alimenticio cumpla con los reglamentos pertinentes, tanto en el tema de alimentos como fármacos, a fin de ser considerados aptos para el consumo humano. Para esto, la FDA hace una evaluación y análisis de una amplia gama de productos relacionados con la salud.

Factores económicos

Ecuador

Ecuador está atravesando por una recesión o desaceleración de su economía como secuela de la reducción del precio del barril del petróleo, y la crisis sanitaria del Covid-19, lo cual se puede evidenciar en la variación del producto interno bruto (PIB) que se utiliza como principal indicador para medir el crecimiento de la economía.

En este caso, al analizar la variación del PIB durante el período 2014 – 2018 se pudo notar que la recesión empezó en 2015, donde hubo una tasa negativa (-2.5%), luego hubo una recuperación en 2017, alcanzando un crecimiento del 2.8%, pero en 2018 nuevamente se observó una tasa baja (0.90%), tal como se aprecia en la figura 25. Para el año 2019 se pronostica que la variación del PIB mantendría esa tendencia, pudiendo ser entre 0.9% y 1.1%, pero de momento no se tiene un dato oficial ya que esta estadística estaría disponible a partir del segundo semestre de 2020.

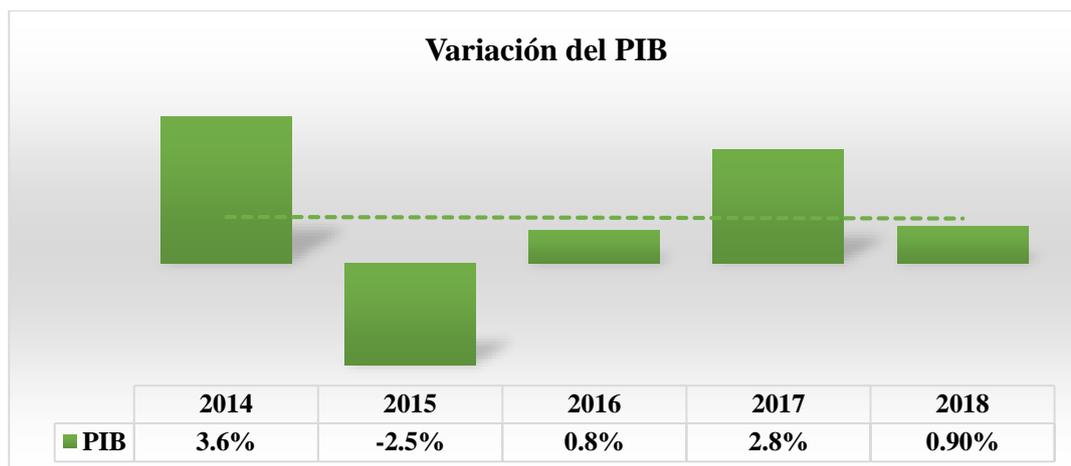


Figura 25. Evolución del PIB del Ecuador, período 2014-2018
Adaptado del Boletín de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central del Ecuador, 2019

Los efectos de la recesión económica también se evidencian en otro indicador importante, como es el riesgo país que, desde el año 2015 ha presentado una tendencia al alza, y esto es muy negativo para la economía porque de alguna manera genera incertidumbre sobre la situación que atraviesa el país, y desalienta la inversión privada, especialmente la que proviene del extranjero. En la figura 26 se puede notar que 2014 fue el año que presentó la tasa más baja, siendo 3.8%, a diferencia del año 2020 que ha presentado la tasa más alta de los últimos años al ubicarse en 41.1%, como consecuencia de la crisis sanitaria y económica que enfrenta el país.

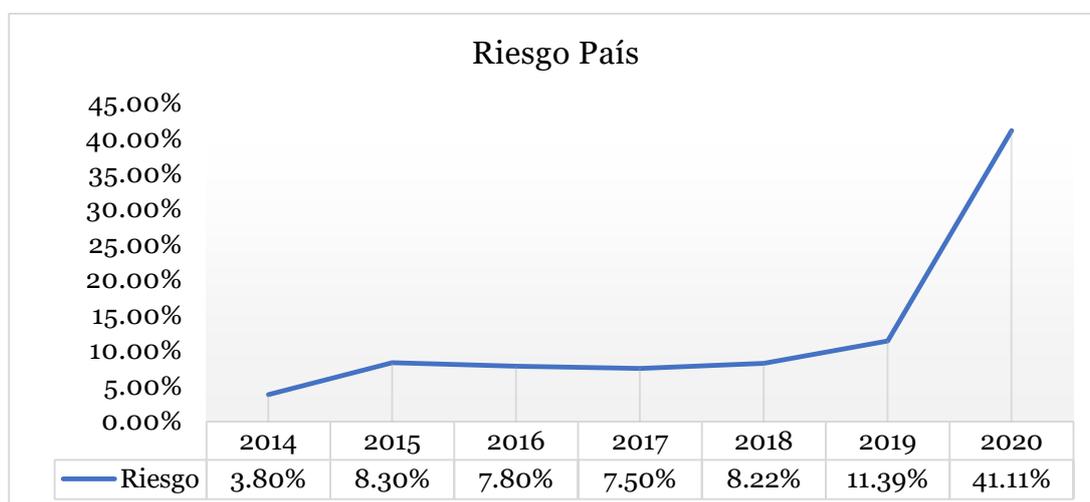


Figura 26. Variación del Riesgo País, período 2014 - 2020
Adaptado del Boletín de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central del Ecuador, 2020

Sin embargo, no todo es negativo en el contexto económico, ya que la tasa de inflación ha presentado una tendencia decreciente en los últimos seis años, pasando de 3.67% en 2014 a 1% en 2020, lo que significa que hay mayor estabilidad de los precios

del consumidor, lo que es favorable porque no deteriora el poder adquisitivo de los compradores.

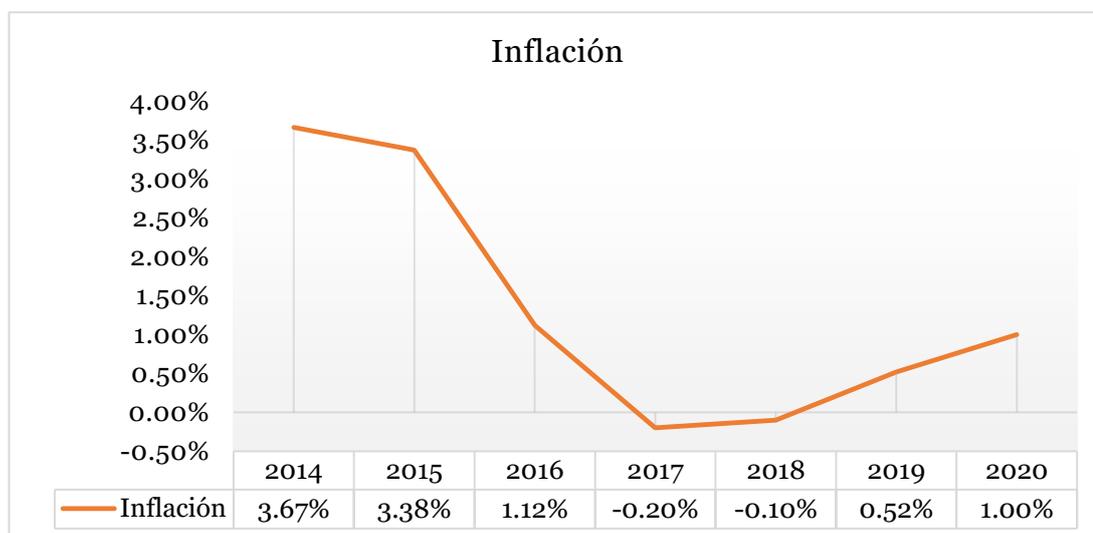


Figura 27. Evoluci3n de la inflaci3n, per3odo 2014 - 2020
Adaptado del Bolet3n de Estad3sticas Macroecon3micas del Banco Central del Ecuador, 2020

El bolet3n estad3stico del INEC determina que las tasas de empleo a nivel nacional se mantienen en promedio de 64%, presentando una ligera reducci3n del 1% entre 2018 – 2019. Sin embargo, es a nivel rural donde se observa una mayor tasa de empleo, llegando a ubicarse en 73%. Mientras que, en lo que corresponde al desempleo, se ha observado un ligero incremento de esta tasa a nivel nacional, pasando de 4.0% en 2018 a 4.9% en el a3o 2019. A pesar de esto, el desempleo en el sector rural es el m3s bajo, ya que se mantuvo entre el 1.7% y 2.7% en el mismo per3odo, tal como se aprecia en la figura 28.

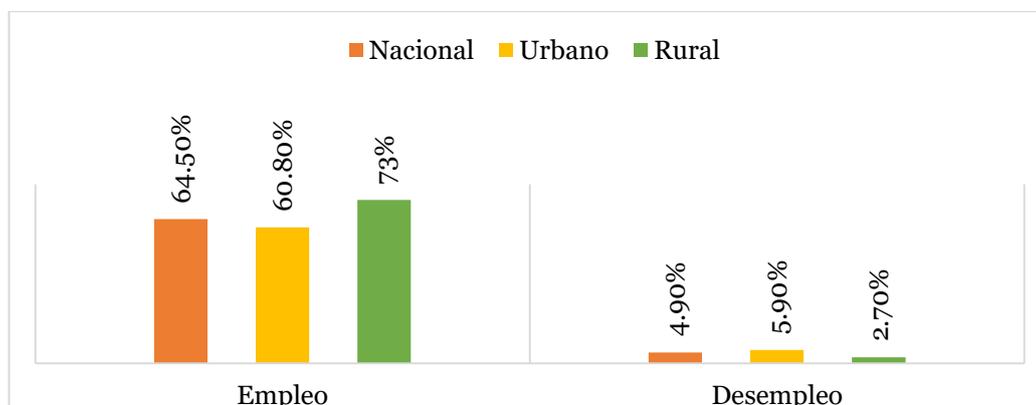


Figura 28. Tasa de Desempleo.
Adaptado de “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)”, por INEC, 2019

Las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) determinan que se restringirá el comercio exterior, por ende, se reducirá la demanda de productos ecuatorianos y la importación. También prevé la caída del Producto Interno Bruto (PIB) en un rango entre el 3% y 7%; siendo similar a la caída que ya tuvo el país durante la crisis financiera ecuatoriana del año 1999.

Estados Unidos

La economía estadounidense es una de las más competitivas del mundo, a tal punto ser conocida como la mayor potencia económica con un PIB de 19.49 trillones, mientras que su PIB per cápita es \$ 59,800. Su moneda oficial es el dólar estadounidense, la misma que compite en el mercado de divisas con el euro, y la libra esterlina; siendo la única moneda con la que se puede comercializar petróleo, y prácticamente, es conocida como una de las divisas de mayor uso en toda transacción internacional, especialmente, en países de la región de América Latina, donde existen diversas monedas como el peso, el sol, el real, entre otras.

La estabilidad económica de la nación norteamericana es evidente, debido a que presenta una de las economías más industrializadas, siendo el 20% enfocado en este sector, y el 79% en servicios. Sólo el 1% de la economía se dedica a la actividad agrícola. Además, la tasa de inflación se mantiene en niveles bastante bajos entre el 1.3% y 2.1%. Sus principales socios comerciales son: Canadá con el 18.3% de participación en sus exportaciones, México con el 15%, China con el 8% y Japón con el 5%. Mientras que a nivel de importaciones, China es el principal proveedor de los Estados Unidos con un 21% de participación.

La solvencia del país norteamericano se puede evidenciar en los bajos niveles de riesgo país, la cual se sitúa en los 107 puntos; mientras que la tasa de desempleo oscila en 10%. Uno de los motivos por los que muchos migrantes viajan a este país es por su sistema laboral fundamentado en el pago de un salario por horas, el cual establece un régimen de \$ 10.35 por hora, el mismo que es el salario mínimo, y puede variar dependiendo del Estado, y también del tipo de trabajo que se realice. Esta situación hace que muchas personas sean capaces de acumular una importante cifra de dinero en tan poco tiempo, pudiendo mejorar su nivel de vida en el futuro. Sin embargo, la mayoría de migrantes son ilegales.

Factores socioculturales

Ecuador

En el índice de Riesgo Político en el Ecuador en el sector social, se registró el incremento de 5 a 6,25 ante la emergencia sanitaria, el gobierno aplica medidas para adaptarnos del aislamiento al distanciamiento y evitar la propagación del Covid-19. La ministra de gobierno, Maria Paula Romó indicó en una rueda de prensa que la nueva medida se proyecta a reactivar los sectores aunque con nuevos reglamento de restricción que deberán ser aplicados sin excepción alguna.



Figura 29. Índice de Factor social del IRP
Fuente: Firma Consultora Profitas

Según el Comité de operaciones de emergencia Nacional (COE), se han autorizado ciertas actividades en el país, como comercialización en línea o vía telefónica con envío a domicilio con protocolo de bioseguridad al ingreso y salida de sus colaboradores. Bajo estas medidas, el sector de comercio exterior podrá comenzar sus actividades de forma paulatina, pero bajo estrictas medidas de bioseguridad.

Las actividades masivas y al aire libre seguirán suspendidas sin fecha estimada para sus aperturas. Los parques, conciertos, cines, bares, actividades deportivas y centros turísticos están siendo analizados para crear un plan de poder ir aperturando de manera paulatina con horarios restringidos, distancia y debidas precauciones.

Estados Unidos

La religión oficial del país es el cristianismo, de los cuales más del 45% son protestantes, y un 25% son católicos; pero también hay libertad de culto y se permiten otras creencias como el budismo, islamismo, entre otras, debido a que se trata de un país multicultural, donde residen personas de todo tipo de nacionalidades, mayormente europeos, asiáticos y latinos.

En la ciudad de Nueva York, el estilo de vida es muy acelerado, se trata de una ciudad cosmopolita que tiene más de 10 millones de habitantes, entre todos sus condados, siendo Manhattan el más conocido y uno de los que mayor plusvalía presenta por concentrar el centro financiero y económico más importante del país, como es la bolsa de valores de Wall Street; así como otros importantes edificios como el Empire State, Freedom Tower, y entre otros lugares que son sedes de importantes firmas multinacionales.

El estilo de vida de Nueva York podría considerarse también como una cultura muy consumista, donde cada familia dispone de una tarjeta de crédito, y tiene gran capacidad económica, para la compra de prácticamente todo lo que esté a su alcance, aún cuando no lo hayan pagado al 100%; siempre tratan de estar a la vanguardia en la tecnología, poseyendo el último modelo disponible en cuanto a celulares, televisores, cámaras, entre otros.

En cuanto a la alimentación, se puede decir que este país no tiene una gastronomía muy saludable pues, se caracteriza por el consumo de comidas rápidas como hamburguesas, hot-dog y pizza, pero también se ha visto influenciada mayormente por diversas culturas, como la asiática, latina y europea; razón por la cual en algunos condados se puede notar comida tipo Cajún, mexicana, cubana, peruana, colombiana y ecuatoriana, dado la gran cantidad de residentes de habla hispana que habitan en el condado de Queens.

Un aspecto positivo es que, respecto al consumo del camarón, es el marisco número uno en los Estados Unidos, y en especial en la ciudad de Nueva York, donde el consumo per capita alcanza casi 2 kg por año, y las importaciones superan las 450 mil toneladas por año, lo que en dólares equivale a casi \$ 3,500 millones, presentando una tasa de variación importante. Para el Ecuador, los Estados Unidos representa el 6% del destino de su camarón, debido a que la mayoría se exporta a China.

Sin embargo, en los últimos años, se ha notado una reducción del 1% la importación en dólares; pero en cuanto al volumen de libras se ha incrementado en 11% durante el período 2018 -2019. En lo que va del año 2020, ya se han importado desde Ecuador más de 106 mil libras, lo que supone que posiblemente, este año, se rompa un récord y se alcancen las 200 mil libras de este crustáceo, si se mantiene esta tendencia.

Tabla 3. *Importación de camarón ecuatoriano por parte de Estados Unidos*

	USD \$	Libras
2018	\$ 453,119,971.96	155,008,018.00
2019	\$ 446,920,953.52	172,825,726.00
I - SEMESTRE 2020	\$ 262,767,770.15	106,131,665.00
Total	\$ 1,162,808,695.63	433,965,409.00

Nota: Adaptado de la Cámara Nacional de Acuicultura – CNA (2020)

Factores Tecnológicos

Ecuador

Podría considerarse como una oportunidad para el negocio, el hecho de disponer de las tecnologías para la información y comunicación (TIC) como una herramienta para llegar a los clientes, mediante el uso de una plataforma en línea para la comercialización de camarones pre cocidos, más aún en esta época donde el distanciamiento social es una medida necesaria y obligatoria para que las empresas desarrollen sus funciones (Aguirre, 2018).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) el uso de internet se ha mejorado a nivel nacional, en cerca de 20.7 puntos porcentuales a nivel nacional, siendo el sector urbano el que mayor crecimiento presentó con relación al sector rural. Sin embargo, más o menos el 65% de personas del sector urbano tienen acceso a internet, a diferencia del sector rural que se presenta una cifra más baja pues, cerca del 38% de personas utiliza esta plataforma, tal como se aprecia en la figura 30.

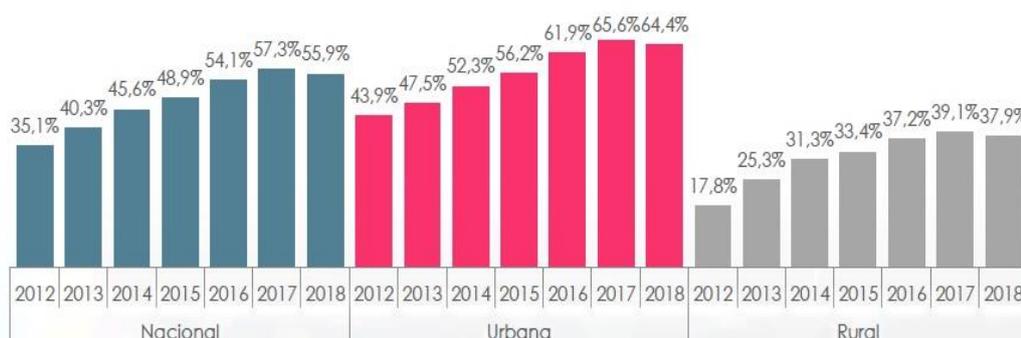


Figura 30. Acceso a Internet, período 2012 - 2018.

Tomado de “Encuesta de Tecnologías de Información y Comunicación”, por INEC, 2019

El sector económico ha ido evolucionando en conjunto con la sector tecnológico, hasta el punto que en la actualidad, es el componente principal que permite el desarrollo y competencia de las empresas en el mercado actual. La tecnología dejó de

ser un lujo y se ha convertido en una herramienta primordial en la vida personal y laboral que permite optimizar y mejorar procesos como: comunicación efectiva, ventas, producción, capacitación, finanzas, etc.

Estados Unidos

A diferencia de Ecuador, los Estados Unidos es uno de los países que mayor tecnología tienen a nivel mundial, y por lo general siempre están a la vanguardia de los avances tecnológicos; y esto se debe a que se invierte casi el 3% de su PIB en Investigación y Desarrollo (I+D), lo que es una ventaja para destacarse como uno de los países que mayor tecnología posee, especialmente, enfocada en el ámbito militar y de seguridad nacional, pero también, para consumo general.

En cuanto al acceso de internet, prácticamente todo el país tiene cobertura 4G, siendo el tercer país con mayor número de suscriptores de telefonía móvil, y siendo también uno de los países con mayor conectividad tecnológica, y uno de los que está modernizando su plataforma tecnológica para dar paso a la nueva tecnología 5G, que aún se encuentra en fase de prueba, pero con su instalación, no solo se garantiza una transferencia de la información prácticamente en tiempo real, y sin intermitencias, sino que supone una gran revolución en materia de conectividad, pues, diversos dispositivos podrán ser controlados de forma remota, o automática, incluyendo vehículos, drones, y demás dispositivos que esperan generar un menor consumo energético, esto también sería el afinamiento de la movilidad eléctrica, como un sustituto de los combustibles fósiles.

Análisis FODA

De esta forma, una vez que se ha hecho el análisis del macro entorno, es importante elaborar un análisis FODA, donde se identifique plenamente cuáles son las fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar, para mitigar el impacto de las debilidades y amenazas, y así formular una estrategia competitiva, que permita que el negocio sea capaz de aportar valor agregado a los consumidores de la ciudad de Nueva York; y así se afiance la exportación de camarón pre cocido, como un producto terminado por excelencia, que mantenga la calidad que caracteriza al camarón en su estado natural, es decir, sin ningún tipo de procesamiento adicional, como el propuesto.

Tabla 4. *Análisis FODA*

Factores Internos		Factores Externos	
Fortalezas		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Reconocimiento de camarón como un producto de calidad en los mercados internacionales. • F2: Producto terminado con valor agregado. • F3: Cumplimiento de las normas sanitarias y de bioseguridad, para garantizar la inocuidad del producto terminado. • F4: Personal profesional y con conocimiento del sector camaronero. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Programas de reactivación económica. • O2: Incentivos de carácter fiscal, a través del COCPI. • O3: Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con los Estados Unidos. • O4: Incremento del consumo de camarón en los últimos años, en la ciudad de Nueva York. 		
Debilidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> • D1: El posicionamiento de la marca es nulo, porque el producto es nuevo. • D2: Dependencia de un proveedor para el procesamiento del camarón. • D3: Escasas estrategias de marketing digital empleadas por la compañía. • D4: Limitaciones de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Aumento de la competencia, especialmente imitación del producto. • A2: Falta de suscripción de acuerdos comerciales. • A3: Recesión económica. • A4: Estragos de la pandemia Covid-19. 		

Tabla 5. Matriz Estratégica FODA

Matriz Consolidada	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Reconocimiento de camarón como un producto de calidad en los mercados internacionales. • F2: Producto terminado con valor agregado. • F3: Cumplimiento de las normas sanitarias y de bioseguridad, para garantizar la inocuidad del producto terminado. • F4: Personal profesional y con conocimiento del sector camaronero. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: El posicionamiento de la marca es nulo, porque el producto es nuevo. • D2: Dependencia de un proveedor para el procesamiento del camarón. • D3: Escasas estrategias de marketing digital empleadas por la compañía. • D4: Limitaciones de capital.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1: Programas de reactivación económica. • O2: Incentivos de carácter fiscal, a través del COCPI. • O3: Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con los Estados Unidos. • O4: Incremento del consumo de camarón en los últimos años, en la ciudad de Nueva York. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los acuerdos de preferencias arancelarias y reactivación económica, para abrir un canal de distribución en la ciudad de Nueva York, para la venta del producto. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una campaña de marketing digital que refleje las ventajas del camarón ecuatoriano, y su nueva presentación pre cocida.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1: Aumento de la competencia, especialmente imitación del producto. • A2: Falta de suscripción de acuerdos comerciales. • A3: Recesión económica. • A4: Estragos de la pandemia Covid-19. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estudios de mercado que permitan estar actualizado de las tendencias de los consumidores, para variar las presentaciones del producto pre cocido. Por ejemplo, camarones apanados, al ajillo, gratinados, hervidos, etc. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar a certificaciones de Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) para que se garantice la inocuidad de los alimentos que se exportan hacia el mercado norteamericano.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter es una herramienta de análisis estratégico muy importante porque permite conocer el grado de atractivo de una industria en particular, con relación a las barreras de entrada que se presentan en el micro entorno, el cual se conforma por cinco aspectos que se describen a continuación:

Poder de negociación de los proveedores

Para efectos de esta investigación, se escogió a la Empresa Piquerosa para la realización del proyecto de exportación de camarones pre cocidos al mercado de Nueva York. Esta empresa tiene como actividad económica la crianza del camarón en ambientes naturales y semi-naturales, dentro del cual se logra un proceso de maduración y reproducción de la larva, para continuar con el engorde del crustáceo en los pre-criaderos durante el lapso de 20 días aproximadamente. De esta forma, los proveedores de la compañía son las empresas Texcumar S.A. y Biocentinela S.A., que son dos de los principales laboratorios del país que comercializan las larvas, destacándose por la aplicación de un proceso de mejoramiento genético que garantiza la calidad, textura y sabor del camarón ecuatoriano.

Adicionalmente, vale destacar que la Empresa Piquerosa se dedica a la comercialización local y exportación del camarón en su estado bruto; es decir que, actualmente, no realiza ningún un proceso de empaclado, ni de pre - cocción, por lo que dentro de la propuesta se incorpora esta actividad como un proceso clave que le genere mayor valor al producto final, para lo cual requiere de un proveedor externo que se encargue de esta actividad. En este contexto, se escogió a la empresa Prodex Cía. Ltda., quien llevará a cargo el proceso de empaclado y pre – cocción del camarón, para dejarlo listo para su exportación a la ciudad de Nueva York.

Es importante mencionar estos aspectos, debido a que se tendría dos tipos de proveedores. Por un lado, los laboratorios Texcumar y Biocentinela son los proveedores de la larva de camarón, y ellos tienen un alto poder de negociación, debido a que son pocos los laboratorios que están certificados en los procesos de mejoramiento genético del camarón, lo que no sólo garantiza un camarón de calidad, sino la sostenibilidad del sector acuícola del Ecuador y, en este caso, del cantón Pedernales. Por otro lado, la empresa Prodex dedicada al empaclado y pre – cocción, también sería proveedora de la Empresa Piquerosa, y tendría un alto poder de negociación ya que es la única empacladora de la zona y, por cuestiones de distancia y

cercanía, ya tiene una ventaja en la negociación, así como también en los procesos de pre – cocción del camarón.

De esta forma, se trabajaría en conjunto con los proveedores a través de alianzas estratégicas que permitan la sostenibilidad de la actividad camaronera de la Empresa Piquerosa, a precios competitivos, para exportar un producto de calidad para el mercado de Nueva York, y consolidarse como un producto que aporte valor, tanto para el Ecuador como para el mercado de destino, favoreciendo en la entrada de divisas que compensen los saldos de balanza comercial.

Poder de negociación de los clientes

El mercado objetivo para la exportación de este producto fue seleccionado como los habitantes de la ciudad de Nueva York, pero inicialmente estaría dirigido al condado de Queens, debido a que en esta zona se encuentra la mayor diversidad cultural, pero con una importante participación de habitantes del habla hispana (ecuatorianos, colombianos, mexicanos y puertorriqueños), así como también de ciudadanos chinos, italianos y rusos, quienes tienen un alto estilo de vida y representan gran parte de la clase trabajadora de la ciudad.

Esto es importante porque se trata de personas que tienen un estilo de vida muy acelerado, donde la mayoría tienen más de un empleo y disponen de poco tiempo para dedicarse a actividades como la cocina, por lo que demandan en gran medida de productos pre cocidos; razón por la cual se cree que podrían tener un alto nivel de aceptación, pero a su vez, eso también implicaría que ellos tendrían un alto poder de negociación porque tienen expectativas muy altas, en cuanto a la relación precio – calidad, y ante la gran oferta de productos que existe en esta ciudad, ellos tendrán la potestad de decidir si comprar o no el producto, según su nivel de satisfacción.

Amenaza de nuevos entrantes

En este aspecto se podría creer que el Ecuador como país tiene una ventaja sobre otros países competidores, debido a que el camarón ecuatoriano se destaca como un producto Premium y, de hecho, es considerado como uno de los de mejor calidad a nivel mundial. Esta situación podría significar un mayor prestigio para la empresa Piquerosa, al momento de exportar camarones pre cocidos porque ya los consumidores tendrían mayor confianza en la calidad del producto terminado; sin embargo, otros países que también comercializan camarón como India, Vietnam, Argentina y México

que son otros de los más competitivo en este campo. Sin embargo, este producto se comercializa en su estado bruto, ya sea en desvenado, descabezado o en corte mariposa, y no como un camarón pre cocido, por lo que Ecuador podría destacarse y tener una ventaja al inicio. Por esta razón, el grado de amenaza de nuevos entrantes podría considerarse como medio.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los sustitutos del camarón podrían ser los langostinos, o la langosta como tal, así como cualquier otro marisco que se comercializa en la ciudad de Nueva York, pero también podría catalogarse como sustituto a otros producto alimenticios que, sin ser específicamente camarones, están elaborados de forma pre cocida, y en este sentido, hay una gran variedad de productos, ya que el mercado neoyorquino es quizás uno de los más diversos y de mayor diversificación, por lo que existe un alto nivel de amenaza de productos sustitutos. A pesar de esto, la empresa Piquerosa debe aprovechar sus fortalezas para crear un valor agregado para los clientes, a fin de que ellos vean reflejada la calidad y el prestigio del camarón ecuatoriano también, como un factor que incida mucho en la decisión de compra.

Rivalidad de competidores actuales

Estados Unidos al ser un país multicultural, y la ciudad de Nueva York al ser tan cosmopolita, tiene apertura a una gran cantidad de productos tanto nacionales como del extranjero, lo cual se justifica en parte por la diversidad cultural. En este contexto, es claro que hay competidores muy fuertes para el país, en el ámbito camaronero, y esto se debe a que países como India y Vietnam son los que más sobresalen en el mercado norteamericano, como exportadores de camarón, juntamente con Ecuador, por lo que se podría decir que la rivalidad de los competidores actuales es alta.

Tal como se aprecia en la siguiente figura, India tiene una participación del 22%, seguido por Ecuador, que tiene un 15.5% y más abajo se encuentra Vietnam (10.3%) para completar el top 3 de los países que mayor volumen de exportación de este crustáceo mueven a nivel mundial, sólo entre estos tres se concentra el 47.8% de la demanda mundial, por lo que son rivales fuertes y a tomar en cuenta para el Ecuador.

Tabla 6. Principales exportadores de camarón a nivel mundial

Ranking	País	Exportaciones	Participación mundial de las exportaciones
1	India	3.900	22.4%
2	Ecuador	2.700	15.5%
3	Vietnam	1.800	10.3%
4	Indonesia	1.400	8.0%
5	Argentina	1.200	6.8%
6	Tailandia	921.6	5.29%
7	China	905.2	5.20%
8	Bangladesh	488.1	2.8%
9	México	441	2.5%
10	Holanda	276.3	1.5%

Cadena de Valor

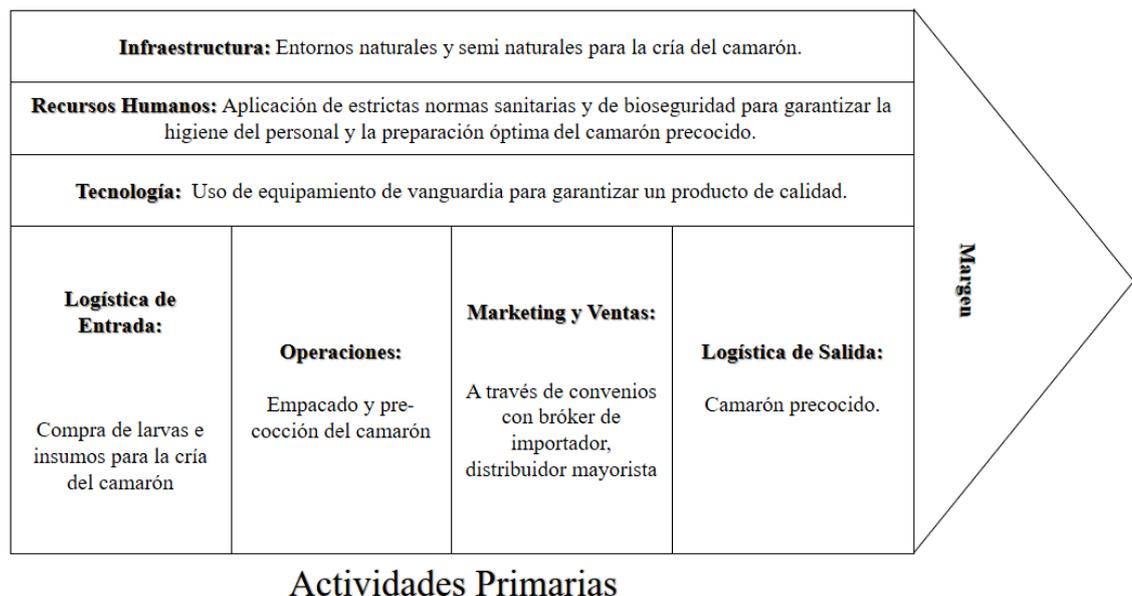
Dentro de la cadena de valor del proyecto se pueden identificar aspectos claves como procesos de apoyo, que son importantes para satisfacer las necesidades del consumidor neoyorquino. De esta forma, las actividades primarias se determinan por los siguientes aspectos:

- Logística de entrada: implica el abastecimiento de las larvas por parte de las empresas Biocentinela y Texcumar, cuyo aporte favorece a la cría de un camarón de gran calidad, por parte de la empresa Piquerosa.
- Operaciones: este proceso será llevado a cabo por la empresa Prodex, la cual está certificada como empacadora y procesa de productos alimenticios, en este caso del camarón pre cocido, su aporte es valioso para la elaboración del producto final.
- Marketing y ventas: se realizará a través de la presencia en ferias internacionales para cerrar acuerdos y convenios con distribuidores y brókeres que importen el camarón pre cocido hacia el mercado de Nueva York.
- Logística de salida: corresponde a la venta como tal del camarón pre cocido en la ciudad de Nueva York, donde establece el empaque del producto, su peso neto, y el precio de venta al público (P.V.P.).

De igual forma, para que estos procesos claves se destaquen requieren de procesos de apoyo que garanticen un adecuado funcionamiento de estos, para lo cual, se establecen los siguientes:

- **Infraestructura:** en este aspecto debe primar el mantenimiento respectivo que se debe hacer a las piscinas de camarón, las cuales deben estar en las condiciones idóneas para fomentar un crecimiento favorable del camarón. Los niveles de pH deben ser óptimos para que los camarones no tengan que subir hasta la superficie para conseguir alimento y así evitar la presencia de depredadores que afecten la producción.
- **Recursos humanos:** el covid-19 marcó una nueva normalidad en donde los procesos de bioseguridad ya no son exclusivos de los sectores alimenticios, sino de todos los sectores comerciales y productivos. En este caso, no es la excepción y se deben tomar todas las medidas de bioseguridad para garantizar la inocuidad de los entornos donde se cría el camarón, es decir, a la existencia y control de peligros asociados a los productos destinados para el consumo humano, a fin de que no provoquen daños en la salud del consumidor.
- **Tecnología:** en este caso, el proceso de pre – cocción ya implica un valor agregado, debido a que el producto ya estará listo para consumir y se destacará porque estará sazonado con el aderezo preferido por el consumidor, en este caso, se pretende introducir una presentación tipo Nuggets, para que sea más familiar para los consumidores neoyorquinos.

Actividades de Apoyo



Actividades Primarias

Figura 31. Cadena de valor de la empresa Piquerosa

Estudio de la Organización

Descripción del negocio

Considerado que los Estados Unidos es un país extenso geográficamente, y que presenta una demanda interesante para el consumo del camarón, especialmente en el campo gastronómico, se considera que existe una importante oportunidad de mercado, ya que la industria nacional no es capaz de abastecer su demanda local, y necesita de la importación de este crustáceo para cubrir la demanda interna.

De esta forma, en el presente apartado se analizarán aquellas estrategias que debe implementarse desde la empresa Piquerosa, como parte del sector camaronero del Ecuador para que, mediante la producción y exportación de camarones pre cocidos, se impulse el desarrollo del comercio exterior y así, también se asegure la sostenibilidad del sector acuícola, mediante negociaciones, promociones y demás acuerdos comerciales que fortalezcan las relaciones del Ecuador junto con sus principales socios, como el caso de los Estados Unidos que, además, es un país con alto poder adquisitivo y representa una interesante alternativa para fomentar el ingreso de divisas que mejoren los saldos de la balanza comercial.

En este contexto, el producto a ofrecerse denominado camarones pre cocidos será comercializado bajo la presentación Nuggets, por lo que se trata de un producto terminado que se espera tenga gran acogida en la ciudad de Nueva York, considerando el acelerado estilo de vida de sus habitantes, y la necesidad de disponer de productos alimenticios de gran calidad que, además, puedan ser preparados en corto tiempo y no dispongan de la presencia de conservantes artificiales, ni transgénicos, sino que se trate de productos de origen natural, bajo un tratamiento de cocción que mantenga sus nutrientes intactos durante el tiempo de consumo. En la siguiente figura se ilustra la presentación del producto:



Figura 32. Ilustración del producto ya servido en el plato

Misión

Ofrecer camarones pre cocidos de calidad, capaces de satisfacer las necesidades del consumidor, en aspectos como sabor, textura y precio, bajo estándares de calidad que avalen la inocuidad del producto terminado.

Visión

Convertirse en la empresa líder en la exportación de camarones pre cocidos hacia los Estados Unidos, con el apoyo de un equipo de trabajo comprometido y profesional, dentro del lapso de los primeros cinco años de operaciones

Objetivos

- Aumentar los niveles de exportación en un 5% anual, con relación al año anterior.
- Alcanzar un retorno de la inversión que esté por encima de la tasa de descuento del proyecto.
- Conseguir un nivel de satisfacción de al menos el 70% de los consumidores respecto a las expectativas del producto.
- Ampliar el canal de distribución hacia otras ciudades de los Estados Unidos.

Organigrama

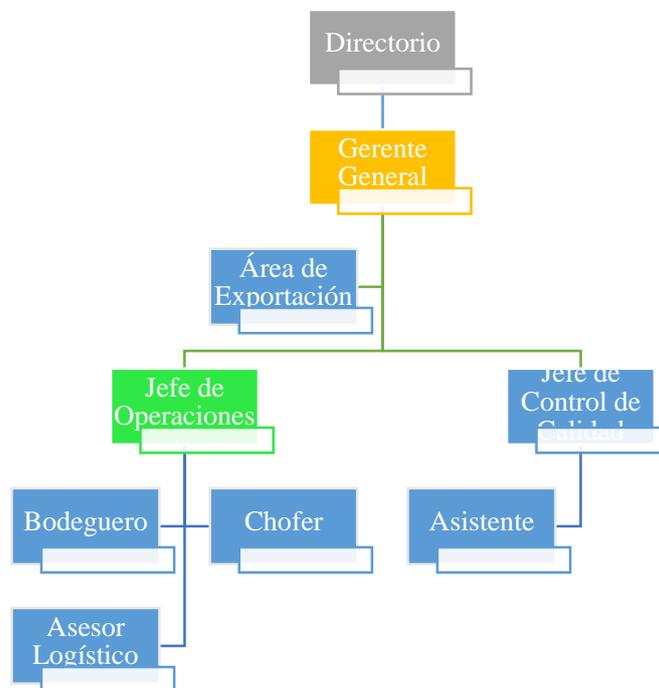


Figura 33. Organigrama del Dpto. de Exportaciones

Perfil de cargos y funciones

Gerente General

Tiene como propósito organizar, dirigir y coordinar el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa, en relación con la política y objetivos institucionales establecidos por el directorio, ejerciendo su representación legal. Entre las funciones a ejercer se nombran las siguientes:

- Proponer al directorio y dirigir la implementación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
- Evaluar el desempeño de las gerencias a su cargo, acorde a las políticas y objetivos institucionales establecidos.
- Dirigir y supervisar las acciones de mejora y rediseño de proceso del negocio, la calidad del servicio y la productividad empresarial.
- Dirigir la implementación de las disposiciones de la junta de socios.
- Delegar las atribuciones que sean necesarias para la mejor marcha institucional

Jefe de Operaciones

Vela por el normal funcionamiento de la planta de procesamiento y la gestión de los canales de comercialización adecuados para la distribución de producto. Las funciones que tiene a su cargo son:

- Tomar las medidas necesarias para optimizar los recursos humanos y de producción de acuerdo a lo que la empresa requiera.
- Elaborar el presupuesto del departamento y controlar los gastos relacionados al mismo.
- Controlar el almacenamiento de los productos finales.
- Tomar medidas para la reducción de costos de proceso.
- Controlar el cumplimiento de las entregas, planificar y verificar el empaclado, despacho y transporte de producto.
- Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento de la materia prima y producto terminado.
- Supervisar el uso de las buenas prácticas de manufactura.
- Verificar la calidad de producto, materia prima y producto terminado.
- Asegurar la buena disposición de la planta y el funcionamiento de los equipos.

Jefe de Control de Calidad – I+D

Es la persona encargada del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de los productos que ya se encuentran en línea, vela por el aseguramiento de la calidad tanto del proceso como del producto (materia prima y producto terminado). Las funciones que tiene a su cargo son:

- Tomar las medidas necesarias para asegurar la inocuidad de los alimentos.
- Elaborar el presupuesto del departamento.
- Establecer procedimientos de calidad.
- Realizar manuales de BPM, HACCP.
- Verificar la calidad del producto.
- Verificar especificaciones de los envases, correcto etiquetaje del producto, fecha de elaboración, fecha de caducidad y lote.
- Desarrollar nuevos productos.

Plan de Marketing

Dentro del apartado de marketing se definen las principales estrategias que se emplearán para captar el interés de los consumidores del camarón pre cocido en la ciudad de Nueva York; por esta razón, las estrategias se enfocarán desde la perspectiva del marketing mix. Asimismo, estas estrategias estarán alineadas con las estrategias que resultaron del análisis estratégico; en especial, aquella relacionada con el diseño de una campaña de marketing digital que refleje las ventajas del camarón ecuatoriano y su nueva presentación pre cocida.

Estrategias de Producto

La estrategia de producto estará enfocada en satisfacer las necesidades de los consumidores, tomando en consideración sus gustos y preferencias. En este caso, durante la investigación de mercado se determinó que prácticamente todos los que formaron parte de la encuesta consumen camarón con mucha frecuencia y, además, lo hacen desde su hogar, por lo que ofrecerles una presentación pre cocida y apanada del camarón les facilitaría en gran medida la preparación de sus alimentos, el cual puede ser acompañado con todo tipo de aderezos, arroz, ensaladas, según lo prefiera el consumidor.

En este contexto, algunas de las características con las cuales contará el producto para competir en los mercados internacionales será la siguiente:

- **Definición:** se trata de un empaque de camarones pre cocidos, los cuales ya han pasado por un proceso de pelado, desvenado y cocción; además, estará sazonado y apanado con especias naturales y finas hierbas para que, al momento de cocinarlos, ya sea al sartén, al horno o en el microondas, el producto esté listo en sólo cinco minutos.
- **Composición:** El camarón es un marisco nutritivo rico en proteínas, yodo y vitaminas B12, B9, B3, E y D, así como también de potasio, ácidos grasos esenciales y omega 3. Una porción de 100 gramos que es lo recomendable para cada persona representa 144 calorías dentro de la dieta alimenticia.
- **Tamaño:** para la comercialización del producto, el camarón será empacado dentro de una funda plástica que tendrá un cierre para su fácil apertura y almacenamiento, pero dentro de una caja de cartón de aproximadamente unos 25 cm de largo por 15 cm de ancho. El peso neto del producto será de 1 kilogramo, o 2.2 libras de camarón.
- **Imagen:** en la caja principal del producto se colocará el logotipo de la empresa, así como su marca comercial, de forma limpia minimalista en donde se encuentre información concisa sobre el valor nutricional del producto, sus ingredientes, el peso neto, y la información de la empresa que lo produce y distribuye en los Estados Unidos.



Figura 34. Ilustración del producto ya empacado para ser distribuido

Estrategias de Precio

En lo que respecta a la estrategia de precio, se procurará respetar el rango escogido durante el estudio de mercado, el mismo que determinó que el precio razonable o justo por 1 kg de camarón pre cocido y en forma de Nuggets debería ser hasta \$ 20.00 como máximo, pero si se puede lograr un precio inferior a los \$ 15.00 sería mucho más atractivo. Razón, por la cual se tratará de que el producto con precio de distribuidor trate de no exceder los \$ 20.00 por kilo. Sin embargo, al momento de hacer el análisis financiero, el costo, precio y margen del producto quedó establecido de la siguiente manera:

Tabla 7. *Definición del costo del producto*

Costo Kg Camarón	Pelado - Desvenado	Cocción	Costo Apanado	Costo Empaque	Costo Unitario
\$ 6.80	\$ 1.05	1.25	\$0.75	\$0.50	\$ 10.35

El costo de producción de cada kilo (2.2 libras) de camarón pre cocido es \$ 10.35; sin embargo, se colocó un margen de 40% sobre el costo, a fin de tener una ganancia bruta que sea capaz de recuperar los costos indirectos como gastos de administración, venta y logística; en este sentido el precio de venta sería \$ 14.49 para el distribuidor en los Estados Unidos, de manera que para el consumidor en Nueva York se recomienda que tenga un precio final de \$ 19.99.

Estrategias de Plaza

Dentro de las estrategias de plaza se define el canal de distribución para la venta del producto, en este caso, por tratarse de una exportación se hará a través de intermediarios, a fin de que el producto pueda ser colocado de forma eficiente en los supermercados de Nueva York. Debido a que es la primera vez que se exportaría a los Estados Unidos, no se dispone de un punto de venta específico, sino que los intermediarios se encargarían de completar la cadena de abastecimiento del producto hasta el consumidor final. En este sentido, la forma en que se establece el canal de distribución se esquematiza de la siguiente manera:

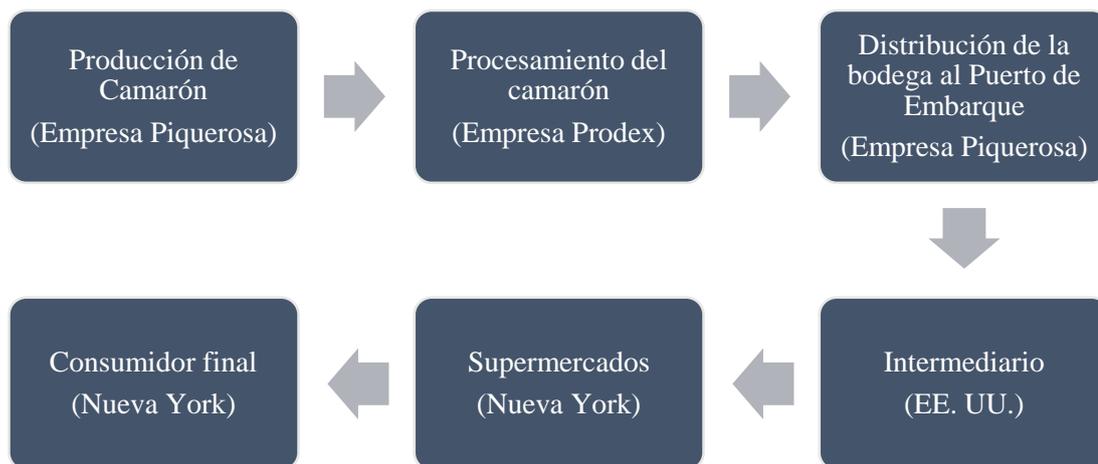


Figura 35. Ilustración de la cadena de abastecimiento del camarón pre cocido.

Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción estarán enfocadas a crear una campaña de marketing digital a través de las redes sociales, tomando en consideración que ese fue el medio de comunicación preferido por parte de los encuestados, donde se dará información sobre la marca comercial ECU SHRIMP bajo la cual se comercializará el producto de camarón pre cocido y apanado “*breaded shrimp*”.

Pero también, se utilizará este medio para dar a conocer el producto y se realizarán varias recetas para que los consumidores lo puedan aplicar en sus hogares, de esta forma se espera tener una mayor aceptación por parte de los consumidores porque se busca tener una cercanía con ellos, e interactuar de modo que manifiesten sus gustos y preferencias, al momento de querer diversificar la presentación del producto.

Finalmente, debido a que es un producto de exportación se trabajará en conjunto con organismos públicos como Pro Ecuador, para realizar la inteligencia de mercado y facilitar el vínculo comercial al momento de colocar el producto en la ciudad de Nueva York, así como también participar en las ferias internacionales para promocionar los productos ecuatorianos y así entablar vínculos comerciales, en ruedas de negocios donde se pueda dar a conocer las ventajas del camarón y recibir todo el apoyo de la Cámara Nacional de Acuicultura, así como también de la Cámara de Industrias a fin de tener un gremio de respaldo para mejorar los procesos de producción y tecnificación del camarón pre-cocido.

Esto permitiría que se puedan lograr ciertas certificaciones de calidad en el mediano y largo plazo, a fin de que eso se convierta en una ventaja competitiva para los

consumidores, donde el camarón ecuatoriano no sólo se destaque por su calidad y textura, sino también porque los procesos productos cumplen con todas las normas sanitarias y de bioseguridad que garantizan la inocuidad del producto, para ser 100% apto para el consumo humano, confiable y saludable.



Figura 36. Marca Comercial del Camarón Pre Cocido

Plan de Operaciones Logística

Requisitos para acceder al mercado de Estados Unidos

Normativa INEN Etiquetado



Figura 37. Identificador INEN
Fuente: INEN (2014)

Con base en la normativa INEN (2014) todo alimento que atraviesa por un proceso de empaquetado, debe tener un rotulado que presente información fidedigna, la misma que no debe ser ficticia, ni presentar errores, para evitar confusiones entre el consumidor, ni tampoco describir que el producto posee propiedades curativas, si no se ha hecho un estudio científico que realmente compruebe esto, pero en el caso de alimentos esto no aplica, y por tanto, es una falta al reglamento del INEN establecer ese tipo de leyendas engañosas que buscan crear falsas expectativas entre los clientes.

Por esta razón, la etiqueta del empaque del producto debe tener los siguientes campos, según la normativa INEN:

Nombre de alimento: en la parte frontal del envase del producto debe estar claramente cuál es el nombre del producto, así como su principal composición, por

ejemplo, si fue objeto de algún proceso que lo dejó concentrado, ahumado, deshidratado; en este caso, por tratarse de camarones pre cocidos y apanados, estas dos características deben ser visibles en la caja, tal como se observó en la figura 34 con la leyenda “breaded shrimp” y “ready to cook”, que determinan que el producto sufrió un proceso de pre – cocción, y está prácticamente apto para el consumo, una vez que se lo caliente en horno, sartén o microondas.

Ingredientes: dentro del empaque se debe detallar los ingredientes, así como el contenido nutricional, en este caso, si hay componentes que tienen una participación por debajo del 5% del producto, lo mejor es obviarlo, y tampoco es necesario que se especifique aquello que se haya evaporado o esparcido durante el proceso de producción del bien terminado. Asimismo, es importante que se indique el % de agua que se le ha agregado al producto, en caso de que se aplique. Para efectos del presente producto, los ingredientes estarán descritos en inglés de la siguiente manera:



Figura 38. Lista de ingredientes y valor nutricional del producto

En cuanto al etiquetado del producto a ser comercializado, resulta importante que se cumplan con las siguientes características: Debe contener el nombre del producto, Nombre de la marca, Datos de la empresa, Peso neto, Instrucciones de uso, Información nutricional, Ingredientes, Precio, Indicaciones de seguridad, Fecha de

elaboración, Fecha de vencimiento, Recomendaciones de almacenaje, Número de lote y País de origen. De igual forma, los requisitos que pide la FDA (*Food and Drug Administration*) para el ingreso de productos a los Estados Unidos son los siguientes:

1. Registro del exportador ante la FDA.
2. Verificación de la inocuidad del producto, para determinar si los ingredientes son permitidos para el ingreso. En este caso se debe cumplir con el reglamento 21 CFR 120 HACCP para Jugos.
3. La FDA controla el cumplimiento de los límites y tolerancias establecidos para pesticidas en los diferentes productos agrícolas (no aplicaría).
4. Etiquetado, debe cumplir con los requisitos de la FDA: información general, lista de ingredientes, información nutricional, etiquetado de grasas, tamaño de porción.
5. Etiquetado voluntario, no se admiten mensajes que confundan al consumidor, ni reclamos de salud, salvo los que han sido aprobados.
6. Notificación de cualquier incidente que la empresa considere que podría afectar potencialmente la seguridad del alimento, a través del portal de la FDA.
7. Notificación previa de cada envío o exportación de alimentos y bebidas a Estados Unidos (Pro Export Colombia, 2019).

El Código Federal de Regulaciones de los Estados Unidos requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto esté claramente señalado en el envase como “Lugar de Origen”. Esta nota se puede localizar en cualquier lado, excepto en la base del empaque. Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio norteamericano debe llevar las etiquetas en inglés, así como la exigencia que los productos alimenticios presenten información nutricional sobre su contenido. Hasta ahora, esta regulación constituye uno de los retos más importantes impuestos por el *Food and Drug Administration* (FDA) e indirectamente por el Gobierno norteamericano. El Panel de Información Nutricional ordinario debe contener los siguientes elementos:

1. Todos los valores presentes en la etiqueta nutricional deben reflejar la información equivalente a la porción establecida.
2. Nutrientes básicos aproximados, según las reglas específicas.

3. Columna de la declaración de valores diarios porcentuales estimados en función a una dieta de 2.000 calorías diarias.
4. Formatos permitidos y recomendados determinados por tres factores: el área total, disponible para etiquetar, los nutrientes presentes en el producto y el espacio disponible en los distintos paneles del envase.

Es necesario también que el nombre y dirección de la compañía responsable del producto en los Estados Unidos, junto con el Código Federal de regulaciones de los Estados Unidos sean señalados en la etiqueta. Finalmente, en el mencionado documento es necesario que se establezca la fecha y hora de entrega de la mercancía, así como los siguientes puntos:

1. Puerto de destino
2. Tipo de contenedor
3. Buque

Términos de Negociación

El *INCOTERM* que se seleccionó para efectuar las negociaciones del producto “camarones pre cocidos” hacia el mercado de Nueva York, se ha dado bajo el término FOB (Libre a Bordo), en el cual se estipulan las distintas obligaciones que se deben cumplir, tanto por parte del exportador, como del importador:

Tabla 8. *Obligaciones del importador (FOB)*

Obligaciones del importador	
1.	Asume gastos de transporte marítimo
2.	Gasto de seguro para la carga.
3.	Gastos adicionales en caso de darse algún retraso en la llegada del buque

Tabla 9. *Obligaciones del exportador (FOB)*

Obligaciones del exportador	
1.	Asumir todos los gastos de exportación
2.	No asume responsabilidades en el pago del transporte de la carga.
3.	Culminan las obligaciones cuando la carga ha sido embarcada en el buque.
4.	Cumplir con las condiciones del contrato en cuanto a fecha y hora.
5.	No debe contratar seguro
6.	Gastos de embalaje

Condiciones del empaque, embalaje, contenedores

En lo que respecta a las normas de empaque, embalaje y contenerización, se registrá bajo la norma ISO 6346 la misma que establece los siguientes aspectos básicos para garantizar un ingreso exitoso del producto al mercado de los Estados Unidos

Código del propietario: El contenedor debe estar registrado en la Oficina Internacional de Contenedores (OIC), y su codificación se da a través de tres letras mayúsculas. Esto es importante, para identificar qué compañía naviera es la propietaria del contenedor, en caso de pérdidas, daños o cualquier eventualidad.

Identificador de la categoría de equipo: se emplea una letra mayúscula que determina qué tipo de contenedor es el que se está empleados, en este contexto la nomenclatura establece que U aplica para todos los contenedores que transportan mercancías; J para equipos móviles; Z para remolques, R para contenedores con refrigeración, entre otros.

- **Número de serie:** Seis cifras
- **Cifra de autocontrol:** Una cifra, la cual verifica la exactitud del código de propietario y el número de serie.

En la siguiente ilustración se determina el sistema de codificación del contenedor

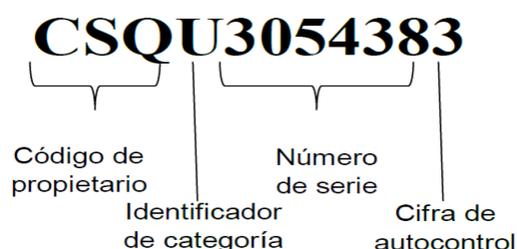


Figura 39. Sistema de identificación

ISO 1496 – 1: 2013 Contenedores de carga general para mercancías

Dentro de este numeral se indican las especificaciones básicas de los contenedores que serán empleados de acuerdo a la demanda del mercado objetivo, los cuales son los presentados a continuación:

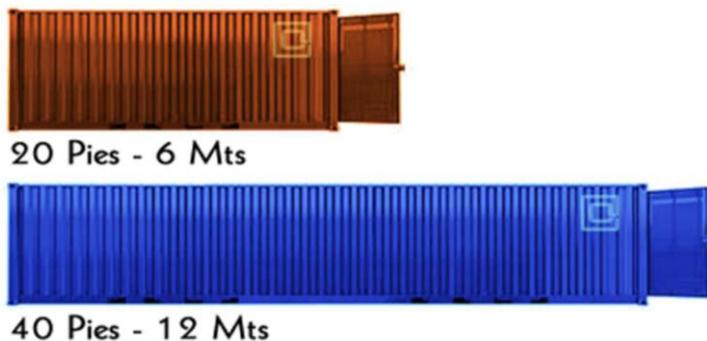


Figura 40. Contenedores

Las medidas internas de los contenedores de los contenedores de carga son las siguientes:

Contenedor Convencional de 20 Pies			Contenedor Convencional de 40 Pies		
Tara	2.300 Kg.		Tara	3.750 Kg.	
Carga Máx.	28.180 Kg.		Carga Máx.	28.750 Kg.	
Máx. Peso bruto	30.480 Kg.		Máx. Peso bruto	32.500 Kg.	
Medidas internas		Apertura Puerta	Medidas internas		Apertura Puerta
Largo	5.895 mm		Largo	12.032 mm	
Ancho	2.352 mm	2.340 mm	Ancho	2.352 mm	2.340 mm
Altura	2.393 mm	2.280 mm	Altura	2.393 mm	2.280 mm
Capacidad cúbica			Capacidad cúbica		
33,2 m ³			67.7 m ³		
DIMENSIONES INTERNAS CONTENEDOR CONVENCIONAL DE 20 PIES PARA CARGA SECA			DIMENSIONES INTERNAS CONTENEDOR CONVENCIONAL DE 40 PIES PARA CARGA SECA		

Figura 41. Dimensiones de contenedores

Descripción del proceso de Exportación

Finalmente, para que la empresa Piquerosa esté en capacidad de exportar su producto a la ciudad de Nueva York, es importante que obtenga una licencia de exportador, la cual no tiene ningún costo y se puede obtener con los siguientes requisitos: (1) Solicitud, (2) Presentación del RUC activo y validado por el SRI; (3) Obtención de un certificado de firma digital o TOKEN que puede ser entregado por el Registro Civil o la empresa Security Data; esto más que todo para la firma digital de documentos; y la creación de un usuario en el sistema Ecuapass, en donde se debe actualizar los datos, crear un log-in y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica.

Al momento de exportar, se debe emitir una Declaración Aduanera de Exportación (DAE), que consiste en un documento donde se describe el producto a exportar, así como la factura comercial, lista de empaque, datos del consignatario, destino al que llega la carga, los pesos, las cantidades (en este caso por empaques) y el costo de la mercadería que se está exportando.

Para la apertura del mercado, es necesaria la cotización de exportación, siendo el documento clave en este aspecto, el cual debe contar con la siguiente información:

- Información general del producto
- Peso del producto
- Precio
- Procedencia
- Características
- Código de acuerdo al ítem

El exportador debe detallar las condiciones de pago por el producto adquirido, las cuales son las siguientes:

- Fecha.
- Modalidad de pago.
- Tipo de cambio.

Finalmente, en el documento mencionado previamente, es importante que se defina la fecha y hora de entrega del producto, así como los puntos que se muestran a continuación:

- Buque.
- Tipo de contenedor.
- Puerto de destino.

Capítulo 5.

Plan Financiero

Proyecciones Financieras

Para determinar la viabilidad financiera de este proyecto es importante tener claro cuáles son las variables económicas que tendrán mayor incidencia en los resultados del negocio, ya sea para afectar los presupuestos, así como también para estimar la tasa de descuento del proyecto. En este sentido, la variación de los presupuestos estará en función del índice de inflación promedio que, en este caso, es 1.34% anual.

Además, el crecimiento de las ventas estará en función de la variación promedio de las exportaciones, la misma que es 9.94% anual y los sueldos crecerán de acuerdo al incremento salarial que se ha dado en los últimos años, en este caso, corresponde al 2.48%. En este contexto, variables como el riesgo país, la tasa pasiva de interés y el crecimiento del PIB se utilizarán para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Tabla 10. *Variables económicas para las proyecciones financieras*

VARIABLES ECONÓMICAS	INFLACIÓN	RIESGO PAÍS	TASA PASIVA	PIB
2014	3.67%	3.80%	5.08%	3.60%
2015	3.38%	8.30%	5.00%	-2.50%
2016	1.12%	7.80%	4.98%	0.80%
2017	-0.20%	7.50%	4.95%	2.80%
2018	-0.10%	8.22%	5.43%	0.90%
2019	0.52%	11.39%	6.17%	0.60%
2020	1.00%	27.99%	6.37%	
PROMEDIO	1.34%	10.71%	5.43%	1.03%

Inversión Inicial

Partiendo de la inversión inicial que se debe hacer en activos no corrientes, la cuenta principal que agrupa todos los bienes tangibles del negocio se encuentran dentro de “Propiedad, Planta y Equipo”, en este caso, la inversión por este concepto sumaría \$92,575.00, de los cuales el 32% estaría destinado para la adquisición de un galpón en donde se desarrollará la nueva área de exportaciones de la empresa Piquerosa, a fin de gestionar los pedidos de camarones pre cocidos, y realizar el almacenamiento del producto en la cámara de frío, hasta ser exportado.

Luego, un 32% restante estaría destinado la adquisición de un camión que servirá de transporte del producto hacia el puerto de embarque, y el traslado del camarón también entre los proveedores que se encargarán de realizar el proceso de pelado, desvenado, cocción y apanado, como es el caso de la empresa Prodex. Luego, un 25%

estaría destinado para la instalación de una cámara de frío para los camarones; y finalmente el 10% restante estaría destinado sólo para la compra de equipos de oficina y cómputo, siendo el menor rubro de participación, con apenas \$ 9,080.00.

Tabla 11. *Presupuesto de la inversión por concepto de propiedad, planta y equipo*

Descripción	Cant.	C. Unitario	C. Total	% Part.
Maquinaria y equipo				
Montacargas (2.5 Toneladas)	1	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	9%
Báscula electrónica industrial (300 kg)	1	\$ 105.00	\$ 105.00	0%
Cuarto de Frío para camarones	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	16%
Subtotal			\$ 23,505.00	25%
Vehículo				
Camión Chevrolet NMR (3.5 Toneladas)	1	\$ 29,990.00	\$ 29,990.00	32%
Subtotal			\$ 29,990.00	32%
Equipos de oficina y cómputo				
Escritorios ejecutivos	5	\$ 250.00	\$ 1,250.00	1%
Sillones ejecutivos	5	\$ 120.00	\$ 600.00	1%
Teléfonos fax	2	\$ 120.00	\$ 240.00	0%
Acondicionador de Aire	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	3%
Computador	5	\$ 750.00	\$ 3,750.00	4%
Impresora	2	\$ 120.00	\$ 240.00	0%
Subtotal			\$ 9,080.00	10%
Edificio y otras construcciones				
Galpón (m2)	200	\$ 150.00	\$ 30,000.00	32%
Subtotal			\$ 30,000.00	32%
Total de inversión Propiedad, Planta y Equipo			\$ 92,575.00	100%

Por otra parte, también se hizo el cálculo del capital de trabajo del proyecto a través del método del déficit acumulado, que consiste en determinar aquel período en donde el negocio va a requerir mayores recursos para financiar su actividad en el corto plazo, hasta que las ventas por exportación, logren su cometido y puedan financiar por sí solas los costos de operación. En este caso, se aprecia que el rubro necesario sería \$ 25,253.89 y se necesitaría para cubrir los rubros de los primeros cuatro meses de operación.

Tabla 12. *Cálculo del capital de trabajo por el método del déficit acumulado*

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Exportación de camarón pre cocido (Ventas)	\$ 3,682.91	\$ 11,048.74	\$ 18,414.57	\$ 25,780.40
Ingresos Totales	\$ 3,682.91	\$ 11,048.74	\$ 18,414.57	\$ 25,780.40
Costos				
Costos Variables	\$ 2,232.07	\$ 6,696.21	\$ 11,160.35	\$ 15,624.48
Costos fijos	\$ 14,654.35	\$ 10,604.35	\$ 12,604.35	\$ 10,604.35
Total Costos	\$ 16,886.42	\$ 17,300.56	\$ 23,764.70	\$ 26,228.84
Total Ingresos	\$ 3,682.91	\$ 11,048.74	\$ 18,414.57	\$ 25,780.40
Total Egresos	\$ 16,886.42	\$ 17,300.56	\$ 23,764.70	\$ 26,228.84
Saldo Mensual	\$(13,203.51)	\$(6,251.82)	\$(5,350.13)	\$(448.44)
Saldo Acumulado	\$(13,203.51)	\$(19,455.32)	\$(24,805.45)	\$(25,253.89)

Si bien la empresa Piquerosa ejerce su actividad como camaronera, su mercado actualmente es local, por lo tanto, al momento de querer exportar el producto se necesitará obtener los permisos pertinentes para realizar esta actividad sin ningún inconveniente, razón por la cual en gastos legales de pre – operación se requieren \$ 2,550.00 para pagar el estudio técnico - económico, el permiso ambiental y la tasa por derechos de actuación que exigen los Ministerios del ramo.

Tabla 13. *Gastos legales para la exportación del producto*

Organización	Tramite	Costo
Superintendencia de Compañías	Capital social mínimo	\$ 800.00
Servicio de Rentas Internas	Inscripción en el SRI	\$ -
Servicio Nacional de Aduanas	Registro de exportador	\$ -
Ministerio de Acuicultura y Pesca	Licencia para el desarrollo de actividades acuícolas	\$ -
Ministerio de Acuicultura y Pesca	Estudio técnico - económico	\$ 750.00
Ministerio de Acuicultura y Pesca	Pago de tasa por derechos de actuación	\$ 500.00
Ministerio del Ambiente	Permiso ambiental	\$ 500.00
Subtotal Gastos Legales		\$ 2,550.00

Por otra parte, la cámara de frío también requiere de instalaciones y adecuaciones, tanto del espacio físico donde estarán las bodegas de almacenamiento, como las oficinas del área de exportación; razón por la cual, se necesita un rubro de \$ 5,500.00

Tabla 14. *Gastos por instalación y adecuaciones del área de exportaciones*

Descripción	Costo
Adecuación de área para cámara de frío	\$ 3,000.00
Instalaciones eléctricas	\$ 1,000.00
Construcción de área de bodega y pallets	\$ 1,500.00
Subtotal	\$ 5,500.00

En este contexto, la inversión inicial del proyecto ascendería a un total de \$ 117,828.89, dentro de los cuales el 79% estaría destinado para la adquisición de activos no corrientes, es decir, propiedad, planta y equipos; mientras que el 21% restante estaría conformado por el capital de trabajo, que en este caso corresponde a un rubro que permitirá realizar las operaciones de los primeros cuatro meses con normalidad, hasta que el flujo de efectivos sea el adecuado para cubrir los costos y gastos operativos del negocio por sí solos. De esta forma, la inversión se financiaría en 75% a través de fondos propios, y sólo un 25% a través de préstamos bancarios.

Financiamiento de la Inversión

Tabla 15. Fuentes del financiamiento de la inversión

Descripción	USD \$	% Part.	APORTE	
			Propio	Préstamo
Maquinaria y equipo	\$ 23,505.00	20%	\$ 23,505.00	\$ -
Vehículo	\$ 29,990.00	25%	\$ 29,990.00	
Equipos de oficina y cómputo	\$ 9,080.00	8%	\$ 9,080.00	\$ -
Edificio y otras construcciones	\$ 30,000.00	25%	\$ -	\$ 30,000.00
Subtotal Activos No Corrientes	\$ 92,575.00	79%	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo			\$ -	
Subtotal Activos Corrientes	\$ 25,253.89	21%	\$ 25,253.89	
INVERSIÓN TOTAL	\$ 117,828.89	100%	\$ 87,828.89	\$ 30,000.00
Relación sobre la inversión			75%	25%

En lo que respecta al préstamo bancario, se hizo un escenario sobre cómo evolucionaría la deuda si se solicita un crédito productivo para la adquisición de activos fijos a BANECUADOR, y en este caso, se determinó que el monto sería \$ 30,000.00, a un plazo de cinco años, con una tasa de interés del 9.76%. De manera que la cuota mensual correspondería \$ 633.87.

Tabla 16. Variables para el cálculo de la amortización del préstamo

Entidad Bancaria	BANECUADOR
Monto	\$ 30,000.00
Tasa de interés	9.76%
Plazo en años	5
Período en meses	60
Cuota mensual	\$633.87
Cuota anual	\$ 7,606.49

Al hacer un análisis de la amortización del préstamo para los próximos cinco años, se determina que, la deuda dejaría un total de intereses por \$ 8,032.47, de manera que la deuda total ascendería a \$ 38,032.47; siendo un costo de capital que se debe considerar al momento de realizar la evaluación financiera del proyecto.

Tabla 17. Amortización del préstamo resumida en años

Período	Préstamo	Pago Capital	Pago Interés	Cuota Anual	Saldo de la deuda
1	\$ 30,000.00	\$ 4,893.56	\$ 2,712.94	\$ 7,606.49	\$ 25,106.44
2	\$ 25,106.44	\$ 5,393.12	\$ 2,213.37	\$ 7,606.49	\$ 19,713.32
3	\$ 19,713.32	\$ 5,943.69	\$ 1,662.80	\$ 7,606.49	\$ 13,769.63
4	\$ 13,769.63	\$ 6,550.46	\$ 1,056.03	\$ 7,606.49	\$ 7,219.17
5	\$ 7,219.17	\$ 7,219.17	\$ 387.32	\$ 7,606.49	\$ -
		\$ 30,000.00	\$ 8,032.47	\$ 38,032.47	

Presupuestos de Operación

Dentro de los presupuestos de operación, es importante mencionar que la capacidad instalada del negocio para producir camarones en forma de Nuggets, corresponde a un total de 40 kg por hora en el proceso de pelado y desvenado; 30 kg por hora en el proceso de cocción, y 20 kg por hora en el proceso de apanado. De esta forma, al hacer un promedio por día de producción, se determina que se podrían procesar hasta 240 kilos diarios de camarón; es decir que, al mes se podrían producir 5.760 kilos y al año un total de 69.120 kilos de camarón pre cocido.

Sin embargo, en primera instancia no se pretende iniciar con toda la capacidad al máximo, sino paulatinamente ir la incrementado, hasta lograr un promedio de 58% dentro del primer año de operaciones. Es decir que, con una producción sostenible, se lograría producir y exportar al menos 40.320 kilos de camarón pre cocido.

Tabla 18. Estimación de la producción con relación a la capacidad instalada

ESTIMACIÓN PRODUCCIÓN CAMARÓN PRE COCIDO - KG	% CAPACIDAD UTILIZADA	
	Meta	Producción
Participación	58%	69120.00
Mes 1	5%	288.00
Mes 2	15%	864.00
Mes 3	25%	1440.00
Mes 4	35%	2016.00
Mes 5	45%	2592.00
Mes 6	55%	3168.00
Mes 7	65%	3744.00
Mes 8	75%	4320.00
Mes 9	85%	4896.00
Mes 10	95%	5472.00
Mes 11	100%	5760.00
Mes 12	100%	5760.00
Subtotal - AÑO 1		40320.00

Partiendo del escenario anterior, al mes 12 ya se estaría comercializando en promedio 5.760 kilos de camarón que, a un precio de \$ 12.79 dejaría un ingreso por venta de \$ 73,658.28. Al primer año de operaciones, los ingresos por venta serían \$ 515,607.96 y hasta el tercer año de operaciones, calculando un crecimiento del 9.94%, las ventas se incrementarían hasta \$ 640,085.10.

Vale destacar que el precio de \$ 12.79 fue fijado en función del costo de producción el mismo que es \$ 7.75, y se le añadió un 65% de margen bruto. Es decir, se estaría ganando \$ 5.04 por cada kilo vendido.

Tabla 19. *Presupuesto del ingreso por concepto de exportación*

Descripción	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas				
Cantidad producida en Kg	5,760.00	40,320.00	44,329.47	48,737.65
Precio Venta	\$ 12.79	\$ 12.79	\$ 12.96	\$ 13.13
Ingreso Total	\$ 73,658.28	\$ 515,607.96	\$ 574,484.96	\$ 640,085.10

En cuanto al costo de producción, es importante mencionar que se llegó a determinar que el costo unitario es \$ 7.75, el mismo que se desagrega de la siguiente manera:

\$ 5.75 es el costo del kilo de camarón.

\$ 1.05 es el costo por pelado y desvenado de cada kilo de camarón.

\$ 0.25 es el costo por pre cocción de cada kilo de camarón.

\$ 0.20 corresponde al costo por apanado (Nuggets) por cada kilo de camarón.

\$ 0.50 es el precio del empaque para presentación de 1 kilo de camarón, ya incluida La etiqueta, logotipo y demás información nutricional del producto. De esta forma, el costo total de producir 5.760 kilos de camarón pre cocido al mes significaría \$ 44,641.38, lo que al primer año representaría un total de \$ 312,489.67. Luego a partir del segundo año de operaciones se incrementaría en función al índice de inflación, de manera que para el tercer año sería \$ 387,930.36.

Tabla 20. *Presupuesto del costo de producción*

Descripción	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de Producción				
Cantidad producida en Kg	5,760.00	40,320.00	44,329.47	48,737.65
Costo Unitario Total	\$ 7.75	\$ 7.75	\$ 7.85	\$ 7.96
Costo Total de Producción	\$ 44,641.38	\$ 312,489.67	\$ 348,172.71	\$ 387,930.36

Finalmente, luego de haber analizado los costos de producción, es importante hacer un presupuesto sobre los principales rubros que se encuentran dentro de los gastos de administración, ventas y logística. En este caso, para el año 1, sumaría un total de \$ 139,302.22 que, con un crecimiento en función del índice de inflación, crecería hasta \$ 147,648.71 para el quinto año de operaciones. De manera que el impacto de costos y gastos apenas sería de un 19% con relación a las ventas en el quinto año de operaciones.

Tabla 21. *Presupuesto de Gastos de Administración, Ventas y Logística*

Descripción	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos y beneficios sociales	\$ 8,664.35	\$ 103,972.22	\$ 106,546.07	\$ 109,183.63
Servicios básicos	\$ 180.00	\$ 2,160.00	\$ 2,188.97	\$ 2,218.34
Internet y telecomunicaciones	\$ 120.00	\$ 1,440.00	\$ 1,459.32	\$ 1,478.89
Suministros de limpieza, oficina y papelería	\$ 60.00	\$ 720.00	\$ 729.66	\$ 739.45
Gastos varios	\$ 80.00	\$ 960.00	\$ 972.88	\$ 985.93
Gastos de Constitución de la Compañía	\$ -	\$ 2,550.00	\$ -	\$ -
Gastos de Instalación y adecuación del negocio	\$ -	\$ 1,500.00	\$ -	\$ -
Gastos de Publicidad y marketing	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	\$ 18,241.46	\$ 18,486.15
Gastos de logística	\$ 2,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,107.31	\$ 8,216.07
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$ 12,604.35	\$ 139,302.22	\$ 138,245.66	\$ 141,308.45

Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio es una herramienta muy importante para establecer la cantidad mínima de unidades que debe comercializar la compañía, a fin de que no se logren pérdidas. Vale destacar que, así como no hay pérdidas tampoco hay ganancias, sino que sólo se recuperarían los costos invertidos para la producción y distribución de un producto. En este caso, al analizar los tres primeros años, se determina que, en el año 1, el punto de equilibrio en unidades (kg) sería 27.652,19 kilos como mínimo, o generar una venta mínima de \$ 353,613.33, lo que significa lograr vender el 69% del presupuesto de ventas previamente definido.

Ya para el año 3, en la medida que aumentan las ventas, el punto de equilibrio se va reduciendo, debido a que la compañía tiene más posibilidades de recuperar su inversión en el corto plazo. Por esta razón, aquí se necesitaría completar al menos el 56% para que los ingresos equiparen a los costos y gastos de operación, y así evitar pérdidas.

Tabla 22. *Análisis del Punto de Equilibrio*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTOS VARIABLES	\$ 312,489.67	\$ 348,172.71	\$ 387,930.36
COSTOS FIJOS	\$ 139,302.22	\$ 138,245.66	\$ 141,308.45
UNIDADES	40,320.00	44,329.47	48,737.65
PVU	\$ 12.79	\$ 12.96	\$ 13.13
CVU	7.75	7.85	7.96
PE Q	27,652.19	27,079.21	27,312.76
PE US \$	\$ 353,613.33	\$ 350,931.30	\$ 358,706.07
PE %	69%	61%	56%

Proyección de Estados Financieros

Tabla 23. *Proyección de Estado de Situación Financiera*

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/Bancos	\$ 25,253.89	\$ 64,810.40	\$ 120,276.65	\$ 190,660.29	\$ 277,403.58	\$ 383,065.54
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 25,253.89	\$ 64,810.40	\$ 120,276.65	\$ 190,660.29	\$ 277,403.58	\$ 383,065.54
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad Planta y Equipos	\$ 92,575.00	\$ 92,575.00	\$ 92,575.00	\$ 92,575.00	\$ 92,575.00	\$ 92,575.00
(-) Depreciación Acumulada	0	\$ (11,687.50)	\$ (23,375.00)	\$ (35,062.50)	\$ (45,420.00)	\$ (55,777.50)
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 92,575.00	\$ 80,887.50	\$ 69,200.00	\$ 57,512.50	\$ 47,155.00	\$ 36,797.50
TOTAL ACTIVOS	\$ 117,828.89	\$ 145,697.90	\$ 189,476.65	\$ 248,172.79	\$ 324,558.58	\$ 419,863.04
PASIVOS						
Préstamo a CP	\$ 4,893.56	\$ 5,393.12	\$ 5,943.69	\$ 6,550.46	\$ 7,219.17	\$ -
Préstamo a LP	\$ 25,106.44	\$ 19,713.32	\$ 13,769.63	\$ 7,219.17	\$ -	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$ 30,000.00	\$ 25,106.44	\$ 19,713.32	\$ 13,769.63	\$ 7,219.17	\$ -
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 87,828.89	\$ 87,828.89	\$ 87,828.89	\$ 87,828.89	\$ 87,828.89	\$ 87,828.89
Utilidad del Ejercicio		\$ 32,762.56	\$ 49,171.88	\$ 64,639.83	\$ 82,936.25	\$ 102,523.63
Utilidades Retenidas	\$ -		\$ 32,762.56	\$ 81,934.44	\$ 146,574.27	\$ 229,510.52
TOTAL PATRIMONIO	\$ 87,828.89	\$ 120,591.45	\$ 169,763.33	\$ 234,403.16	\$ 317,339.41	\$ 419,863.04
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 117,828.89	\$ 145,697.90	\$ 189,476.65	\$ 248,172.79	\$ 324,558.58	\$ 419,863.04

Tabla 24. *Proyección de Estado de Resultados Integrales*

PERÍODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 515,607.96	\$ 574,484.96	\$ 640,085.10	\$ 713,176.08	\$ 794,613.28	
COSTO DE OPERACIÓN	\$ 312,489.67	\$ 348,172.71	\$ 387,930.36	\$ 432,227.93	\$ 481,583.81	
UTILIDAD BRUTA	\$ 203,118.29	\$ 226,312.26	\$ 252,154.74	\$ 280,948.15	\$ 313,029.47	
GASTOS OPERATIVOS						
(-) GASTOS ADMIN Y VTAS.	\$ 139,302.22	\$ 138,245.66	\$ 141,308.45	\$ 144,442.24	\$ 147,648.71	
(-) DEPRECIACIONES	\$ 11,687.50	\$ 11,687.50	\$ 11,687.50	\$ 10,357.50	\$ 10,357.50	
SUBTOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	\$ 150,989.72	\$ 149,933.16	\$ 152,995.95	\$ 154,799.74	\$ 158,006.21	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 52,128.57	\$ 76,379.09	\$ 99,158.78	\$ 126,148.41	\$ 155,023.26	
(-) GASTOS FINANCIEROS - NO OPERATIVOS	\$ 2,712.94	\$ 2,213.37	\$ 1,662.80	\$ 1,056.03	\$ 387.32	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	\$ 49,415.63	\$ 74,165.72	\$ 97,495.98	\$ 125,092.38	\$ 154,635.94	
(-) PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES (15%)	\$ 7,412.34	\$ 11,124.86	\$ 14,624.40	\$ 18,763.86	\$ 23,195.39	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 42,003.29	\$ 63,040.87	\$ 82,871.58	\$ 106,328.52	\$ 131,440.55	
(-) IMPUESTO A LA RENTA (22%)	\$ 9,240.72	\$ 13,868.99	\$ 18,231.75	\$ 23,392.28	\$ 28,916.92	
UTILIDAD NETA	\$ 32,762.56	\$ 49,171.88	\$ 64,639.83	\$ 82,936.25	\$ 102,523.63	

Evaluación Financiera del Proyecto

Proyección del Flujo de Efectivo

Tabla 25. Flujo de efectivo del Proyecto

PERÍODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 52,128.57	\$ 76,379.09	\$ 99,158.78	\$ 126,148.41	\$ 155,023.26
(+) Depreciaciones y amortizaciones		\$ 11,687.50	\$ 11,687.50	\$ 11,687.50	\$ 10,357.50	\$ 10,357.50
(-) Inversiones en activos fijos	\$ (92,575.00)					
(-) Capital de trabajo	\$ (25,253.89)					
(-) Capital del préstamo		\$ (4,893.56)	\$ (5,393.12)	\$ (5,943.69)	\$ (6,550.46)	(\$7,219.17)
Flujo de Caja Neto	\$ (117,828.89)	\$ 58,922.51	\$ 82,673.47	\$ 104,902.60	\$ 129,955.46	\$ 158,161.59
<i>Payback</i>	\$ (117,828.89)	\$ (58,906.38)	\$ 23,767.09	\$ 128,669.69	\$ 258,625.14	\$ 416,786.73

Tabla 26. Flujo de efectivo del Inversionista

PERÍODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		\$ 32,762.56	\$ 49,171.88	\$ 64,639.83	\$ 82,936.25	\$ 102,523.63
(+) Depreciaciones y amortizaciones		\$ 11,687.50	\$ 11,687.50	\$ 11,687.50	\$ 10,357.50	\$ 10,357.50
(-) Inversión por fondos propios	\$ (87,828.89)					
(-) Capital del préstamo		\$ (4,893.56)	\$ (5,393.12)	\$ (5,943.69)	\$ (6,550.46)	\$ (7,219.17)
Flujo de Caja Neto	\$ (87,828.89)	\$ 39,556.51	\$ 55,466.25	\$ 70,383.65	\$ 86,743.29	\$ 105,661.96
<i>Payback</i>	\$ (87,828.89)	\$ (48,272.38)	\$ 7,193.87	\$ 77,577.52	\$ 164,320.81	\$ 269,982.76

Como se observó previamente, en la proyección de los estados financieros, se determina que el negocio estaría atravesando por una excelente situación financiera, debido a que, con el nivel de ventas presupuestados, en ningún período habría pérdidas, y las ganancias comenzarían a partir del primer año de operaciones. En este contexto la utilidad neta que se ve reflejada en el Estado de Resultados determina que sería \$ 32,762.56 después del pago de intereses, participación de trabajadores y el impuesto a la renta, y para el quinto año de operaciones crecería hasta \$ 102,523.63.

Sin embargo, al realizar el flujo de efectivo fue necesario desagregarlo en dos tipos de análisis: (1) del proyecto y (2) del inversionista; debido a que se trata de un proyecto que tiene un financiamiento mixto, y como tal, se debe analizar la rentabilidad desde los dos puntos de vista. Para el flujo del inversionista se parte de la utilidad neta; mientras que para el flujo del proyecto se parte de la utilidad operativa. Con esta información, se procede a calcular la tasa de descuento para evaluar la rentabilidad en ambos casos.

Cálculo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento es aquella tasa que hace que el valor actual neto (VAN) sea igual a cero, y representa el mínimo rendimiento de la inversión que debe ser exigida por el inversionista, ya que agrupa todos los costos de capital a lo largo de la inversión; es por esa razón que, si la tasa interna de retorno (TIR) es inferior a la tasa de descuento el proyecto debe rechazarse, porque no los flujos obtenidos no son capaces de recuperar la inversión en el plazo establecido, en este caso de cinco años; y por tanto no sería viable el proyecto. Al contrario, si la TIR es mayor que la tasa de descuento, de ahora en adelante TMAR, el proyecto sería viable.

Para el cálculo de la tasa de descuento del inversionista se utilizó el método de *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) que incluye las siguientes variables, y se determinó que la tasa mínima esperada del inversor debería ser 44.32% según las condiciones macroeconómicas del Ecuador.

Tabla 27. *Cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAPM)*

$K_r = K_{rf} + \beta (K_m - K_{rf}) + \text{riesgo país}$	
K_{rf} (tasa libre de riesgo)=	2.00%
K_m (rendimiento de mercado) ERP=	17.74%
β (beta del mercado) =	0.91
Riesgo país =	27.99%
K_r (tasa esperada de retorno) =	44.32%

Por otra parte, una vez que ya se tiene la tasa de descuento del inversor, esta debe ser fusionada con la tasa de interés del financiamiento ajeno, y para este efecto, se utiliza el método del costo capital promedio ponderado; de tal forma que la tasa obtenida representa el mínimo porcentaje de retorno que debe arrojar el proyecto en total. Al aplicar la fórmula se obtiene que el proyecto debe exigir un rendimiento mínimo de 35.52%.

Tabla 28. *Cálculo del costo capital promedio ponderado*

Financiamiento	Aportación	% Part.	Tasa	Ponderación
Capital Propio	\$ 87,828.89	74.54%	44.32%	33.03%
Capital Ajeno	\$ 30,000.00	25.46%	9.76%	2.48%
Total Monto	\$ 117,828.89	100.00%		35.52%

Análisis de Rentabilidad de la Inversión: TIR y VAN

Partiendo con el análisis de rentabilidad desde la perspectiva del proyecto, los flujos operativos determinan que la inversión de \$ 117,828.89 sería recuperada a partir del segundo año de operaciones, período en el cual el *Payback* es positivo; de esta manera, al calcular la TIR se obtuvo 66.15% determinando que el proyecto es viable porque su valor es mayor que la TMAR. Asimismo, el VAN es \$ 85,946.43 que significa el beneficio neto obtenido después de recuperar la inversión.

Tabla 29. *Análisis TIR – VAN del Proyecto*

Período	Flujo Operativo	Payback
0	\$ (117,828.89)	\$ (117,828.89)
1	\$ 58,922.51	\$ (58,906.38)
2	\$ 82,673.47	\$ 23,767.09
3	\$ 104,902.60	\$ 128,669.69
4	\$ 129,955.46	\$ 258,625.14
5	\$ 158,161.59	\$ 416,786.73
	TMAR	35.52%
	TIR	66.15%
	VAN	\$85,946.43

En lo que respecta al análisis de viabilidad del inversionista, se utilizaron los flujos netos y se determinó que su inversión de \$ 87,828.89 sería recuperada a partir del segundo año de operaciones, donde ya se observa un *Payback* positivo. Asimismo, la TIR confirma la viabilidad del proyecto, al ser 59.33% y el VAN \$ 26,502.48; por tanto, ese sería el rendimiento neto que obtendría el inversor como parte del aporte de capital propio que realizó al proyecto, sin considerar la parte del préstamo.

Tabla 30. *Análisis TIR – VAN del Inversionista*

Período	Flujo Neto	Payback
0	\$ (87,828.89)	\$ (87,828.89)
1	\$ 39,556.51	\$ (48,272.38)
2	\$ 55,466.25	\$ 7,193.87
3	\$ 70,383.65	\$ 77,577.52
4	\$ 86,743.29	\$ 164,320.81
5	\$ 105,661.96	\$ 269,982.76
	TMAR	44.32%
	TIR	59.33%
	VAN	\$26,502.48

Análisis de Escenarios

Finalmente, para establecer la viabilidad desde otras perspectivas, se hizo un análisis de escenario comparando el escenario base o conservador, con otros dos escenarios que serán denominados optimista y pesimista. En el escenario optimista, se asumió que las ventas crecerían 5% anual, mientras que los costos se reducirían en 2%. Obviamente, esto haría que la TIR crezca hasta 86.70% y el VAN sea más atractivo para el inversionista, al ser \$ 76,885.10. Por otro lado, en el escenario pesimista se asumió que las ventas caen en 2% anual, y los costos y gastos se incrementan en 2% también. En este caso, el proyecto no sería viable, pese a que se obtendría una TIR de 43.59%, debido a que la TMAR es 44.32% y al estar por debajo de esa expectativa, el VAN es negativo (\$ 1,257.48).

Tabla 31. *Análisis de escenario de la rentabilidad del inversionista*

	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
TIR	59.33%	86.70%	43.59%
VAN	\$26,502.48	\$76,885.10	(\$1,257.48)

Finalmente, los mismos escenarios fueron aplicados para el caso del flujo de efectivo del proyecto, y los resultados determinaron que, en un escenario optimista, la TIR sería 96.31% y el VAN \$ 175,123.85; mientras que, en un escenario pesimista, se obtendría la TIR más baja, al ser 48.93% y el VAN \$ 36,841.33. A pesar de esta situación, se podría decir que el proyecto sigue siendo viable, por lo que se confirma que tanto en escenario conservador, optimista y pesimista, hay buenas expectativas del rendimiento financiero del proyecto, por tanto, se concluye que es viable.

Tabla 32. *Análisis del escenario de la rentabilidad del proyecto*

	CONSERVADOR	OPTIMISTA	PESIMISTA
TIR	66.15%	96.31%	48.93%
VAN	\$85,946.43	\$175,123.85	\$36,841.33

Conclusiones

Luego de haber realizado el presente estudio se presentan las siguientes conclusiones, de conformidad con los objetivos específicos:

Partiendo del primer objetivo, el plan estratégico de exportación se fundamenta en la teoría de la ventaja competitiva de las naciones, dentro del cual se establece que los países deciden internacionalizar sus productos cuando tienen mayor abundancia de un recurso que un país no es capaz de producir de forma masiva, y ante lo cual, ese país se llega a convertir en un especialista en un área en particular, enmarcándose también en lo que manifiestan las teorías de la ventaja comparativa y el modelo Heckscher Olim, que tiene como propósito lograr un equilibrio comercial.

En cuanto a la oferta exportable del camarón, las estadísticas del Banco Central del Ecuador y la Cámara Nacional de Acuicultura manifiestan que, después del petróleo, el camarón es el primer producto de exportación no petrolera, significando el 16% de participación en las exportaciones totales, y sólo en el 2019 un ingreso de divisas de \$ 3,652 millones de dólares, que significó un crecimiento del 15% con relación al 2018.

Al momento de analizar la demanda internacional del camarón, se hizo un estudio de mercado, tomando como muestra a un total de 384 residentes de la ciudad de Nueva York, específicamente del condado de Queens. En los resultados se evidenció que hay una frecuencia de consumo muy recurrente del camarón, y prácticamente el 96% estuvo dispuesto a comprar y probar el producto ofertado, que en este caso son camarones pre cocidos en forma de Nuggets. Cifras que guardan relación con las estadísticas de la CNA que manifiesta que, en 2019 Estados Unidos compró 172 millones de libras de camarón, significando un crecimiento del 11% respecto al 2018, y sólo en lo que va del 2020, durante el primer semestre ya se comercializaron más de 106 millones de libras, de modo que si se mantiene esa tendencia se presentaría un récord, posiblemente de 200 millones libras y un aumento de 16% en comparación con el 2019. Por tanto, hay una gran demanda del camarón ecuatoriano.

Finalmente, al momento de realizar el análisis de la parte financiera del proyecto, se terminó que la inversión inicial total corresponde a \$ 117 mil, mientras que los ingresos proyectados fluctuarían entre \$ 515 mil y \$ 794 durante los primeros cinco años de operaciones. Al final del ejercicio contable, se obtendría una utilidad neta entre \$ 32 mil y \$ 102 mil; lo que representa entre el 6% y 13% de margen neto sobre las

ventas. Posteriormente, se hizo un análisis de viabilidad financiera a través de los indicadores de la TIR y VAN, y se determinó que el proyecto sí era viable pues, tanto en un escenario conservador, como pesimista y optimista, la tasa de rendimiento estuvo por encima de la TMAR o tasa de descuento; en este caso, al considerar el escenario conservador, la TIR del proyecto sería 66.15% y la TIR del inversionista sería 59.33%.

Recomendaciones

Como parte del presente trabajo se establecen las siguientes recomendaciones:

Es importante que se trate de participar en todas las ferias internacionales que se realicen en Ecuador, o en Estados Unidos a fin de dar a conocer el producto a clientes potenciales interesados, y hacer énfasis en la calidad del camarón ecuatoriano, como producto Premium. Afortunadamente, el camarón ecuatoriano tiene prestigio en los mercados internacionales y eso da un plus, que debe ser aprovechado para fortalecer la exportación del producto terminado.

En el mediano plazo, sería interesante realizar un estudio de mercado para conocer el nivel de satisfacción del cliente referente al producto, y consultar qué otras alternativas quisiera experimentar, ya sea camarón al ajillo, camarones reventados, o ceviche de camarón, con el propósito de diversificar la oferta exportable.

Finalmente, con las ganancias obtenidas al final de cada ejercicio contable, sería bueno reinvertirlas en ampliar la capacidad de producción, y así lograr que el costo se reduzca para mejorar los márgenes de ganancia. Si bien, los escenarios financieros fueron calculados de forma conservadora, es posible que se obtengan mayores beneficios si la demanda responde positiva y masivamente en la adquisición del producto.

Por esta razón, también es importante ampliar los canales de distribución, no sólo a Nueva York, sino a otras ciudades de Estados Unidos donde haya un alto consumo del crustáceo, por ejemplo, Los Ángeles o Miami, que se trata de ciudades donde también existe un importante grupo de residentes de habla hispana, quienes son los más motivados a consumir este tipo de productos.

Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. L. (2014). El método de investigación. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 9, 195-204.
- Alvarado, J. (2014). Evolución macroeconómica del Ecuador: un análisis de sensibilidad del sector externo. *Revista FLACSO*, 5-15.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de dic 2010.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Evolución de la Balanza Comercial de Enero a Diciembre*. Quito: Dirección de Estadística Económica.
- Bicenty, J. (2008). *Producción de camarones*. Obtenido de <http://camaronesexpo.blogspot.com/2008/02/produccion-de-camarones.html>
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). Planeación Estratégica, un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, Número 81, 4-19.
- Carro, R., & González, D. (2012). Competitividad y Productividad. *Facultad de Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Mar del Plata*, 1-18.
- Chang, M. d. (2013). *Mecanismos para la internacionalización de las Pymes de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Espinosa, R. (23 de Octubre de 2016). *Marketing estrategico: concepto, funciones y ejemplos*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>
- Flores, F. (7 de Agosto de 2018). *Los retos de la gestión logística*. Obtenido de <http://programas.edes.ec/blog/retos-gestion-logistica-revolucion-industrial>
- Galindo, M., & Viridiana, R. (2015). Exportaciones. *Serie de Estudios Económicos*, Vol. 1, 2-8.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de investigación. 5ta Edición*. México: McGraw Hill.
- International Centre for Trade and Sustainable Development. (6 de Mayo de 2014). *El mejoramiento de las cadenas de valor a través de servicios profesionales y de soporte*. Obtenido de <http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/el-mejoramiento-de-las-cadenas-de-valor-a-trav%C3%A9s-de-servicios>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Marketing (11a. edición) Versión para Latinoamérica*. México DF.: Pearson Educación.
- Llano, C. (2014). *Recursos, ventaja comparativa y distribución de la renta. El modelo Heckscher-Ohlin*. Worth Publishers.
- Macas, G. (2016). *Ecuador y su futuro en el comercio internacional*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Oddone, N., & Beltrán, C. (2014). *La cadena de valor del camarón de cultivo en El Salvador*. Obtenido de Santiago de Chile - CEPAL: https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/el-mejoramiento-de-las-cadenas-de-valor-a-trav%c3%a9s-de-servicios#_edn2
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. New York: Pirámide.
- Portillo, L. H. (2014). Extractivismo clásico y neoextractivismo, ¿Dos tipos de extractivismos diferentes? *Revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. XV. No. 2, 11-29.*
- ProEcuador. (29 de Diciembre de 2017). *Camarón ecuatoriano pagará 2% de arancel para ingresar al mercado chino*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/camaron-ecuatoriano-pagara-2-de-arancel-para-ingresar-al-mercado-chino/>
- Ricardo, D. (1985). *Principios de economía política y tributación*. Barcelona, España: Ediciones Orbis.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva. Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito: Ediecuatorial.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación (CNP).

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2019). *Dominios científicos - tecnológicos - humanistas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Guayaquil: Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.

Valencia, R. (2012). *La importancia del talento en la gestión logística*. Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/63565-la-importancia-del-talento-la-gestion-logistica>

Apéndices

Apéndice A. Formato de Encuesta

Dirigido a: Residentes de la ciudad de Nueva York de la Ciudad de Guayaquil

Objetivo: Identificar la demanda internacional de camarón pre-cocido.

Instrucciones:

- Leer detenidamente cada pregunta.
- Responda con sinceridad y escoja una opción por cada pregunta.

PARTE I. HÁBITOS Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA

1. ¿Alguna vez ha consumido camarones?

Sí	
No*	

* Si respondió No, pase a la PARTE III.

2. ¿Con qué frecuencia consume camarones?

1 vez a la semana	
1 vez cada 15 días	
1 vez al mes	
Con menor frecuencia	
Nunca	

3. ¿Dónde suele consumir los camarones?

En casa	
Restaurante	

PARTE II. ATRIBUTOS GENÉRICOS

4. ¿En qué medida influyen los siguientes atributos en su decisión de compra de camarones relacionado con el producto en sí mismo? Donde 1 es poco influyente y 5 muy influyente.

Presentación	1	2	3	4	5
Sabor	1	2	3	4	5
Textura	1	2	3	4	5
Tamaño	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5

PARTE III. NUEVO PRODUCTO

Estamos planeando comercializar una nueva presentación del camarón, que sería pre-cocido y en forma de *Nuggets*, tal como se presenta en la siguiente imagen. ¿estaría dispuesto a consumirlo?



5. ¿Conocía la existencia de este producto?

Sí	
No	

6. ¿Cuál es la probabilidad de que pruebe este producto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Cuál es la probabilidad de que acuda al establecimiento a comprarlo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. ¿Qué precio le parece razonable para adquirir un paquete de 1 kg de camarón pre-cocido?

Menor de \$ 15.00	
Entre \$ 15.01 y \$ 20.00	
Entre \$ 20.01 y \$ 25.00	
Mayor a \$ 25.00	

9. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría obtener información sobre el producto y futuras promociones?

Redes sociales	
Radio	
Correo Electrónico	
Mensaje SMS	

PARTE IV. DATOS DE CLASIFICACIÓN

Edad:	20-36	37-56	56 -64	Mayor de 64
Género:	Masculino	Femenino		
Estado Civil:	Soltero	Casado	Unión Libre	Divorciado
Nivel de estudio:	E. Básica	Bachillerato	Superior	Posgrado
Situación actual:	Estudiante	Trabajador dependiente	Trabajador Independiente	Desempleado

Apéndice B. Simulador de Crédito de BANECUADOR



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME		
Destino	Activo Fijo	Tasa Nominal(%)	9.76
Sector Económico	N/A	Tasa Efectiva(%)	10.21
Facilidad	Pequeña y Mediana	Monto(USD)	30,000.00
Tipo Amortización	Empresa	Plazo(Años)	5
Forma de Pago	Cuota Fija Mensual	Fecha Simulación	2020-08-27

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	30000.00			
1	29610.13	389.87	244.00	633.87
2	29217.08	393.05	240.83	633.87
3	28820.84	396.24	237.63	633.87
4	28421.37	399.46	234.41	633.87
5	28018.66	402.71	231.16	633.87
6	27612.67	405.99	227.89	633.87
7	27203.38	409.29	224.58	633.87
8	26790.76	412.62	221.25	633.87
9	26374.78	415.98	217.90	633.87
10	25955.42	419.36	214.51	633.87
11	25532.65	422.77	211.10	633.87
12	25106.44	426.21	207.67	633.87
13	24676.77	429.68	204.20	633.87
14	24243.60	433.17	200.70	633.87
15	23806.90	436.69	197.18	633.87
16	23366.66	440.24	193.63	633.87
17	22922.83	443.83	190.05	633.87
18	22475.40	447.44	186.44	633.87
19	22024.32	451.07	182.80	633.87
20	21569.58	454.74	179.13	633.87
21	21111.14	458.44	175.43	633.87
22	20648.97	462.17	171.70	633.87
23	20183.04	465.93	167.94	633.87
24	19713.32	469.72	164.16	633.87
25	19239.78	473.54	160.34	633.87
26	18762.39	477.39	156.48	633.87

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema.
No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
27	18281.12	481.27	152.60	633.87
28	17795.93	485.19	148.69	633.87
29	17306.79	489.13	144.74	633.87
30	16813.68	493.11	140.76	633.87
31	16316.56	497.12	136.75	633.87
32	15815.39	501.17	132.71	633.87
33	15310.15	505.24	128.63	633.87
34	14800.80	509.35	124.52	633.87
35	14287.30	513.49	120.38	633.87
36	13769.63	517.67	116.20	633.87
37	13247.75	521.88	111.99	633.87
38	12721.62	526.13	107.75	633.87
39	12191.22	530.41	103.47	633.87
40	11656.50	534.72	99.16	633.87
41	11117.43	539.07	94.81	633.87
42	10573.98	543.45	90.42	633.87
43	10026.11	547.87	86.00	633.87
44	9473.78	552.33	81.55	633.87
45	8916.96	556.82	77.05	633.87
46	8355.61	561.35	72.52	633.87
47	7789.69	565.92	67.96	633.87
48	7219.17	570.52	63.36	633.87
49	6644.01	575.16	58.72	633.87
50	6064.18	579.84	54.04	633.87
51	5479.63	584.55	49.32	633.87
52	4890.32	589.31	44.57	633.87
53	4296.22	594.10	39.77	633.87
54	3697.29	598.93	34.94	633.87
55	3093.48	603.80	30.07	633.87
56	2484.77	608.71	25.16	633.87
57	1871.10	613.66	20.21	633.87
58	1252.45	618.66	15.22	633.87
59	628.76	623.69	10.19	633.87
60	0.00	628.76	5.11	633.87

Apéndice C. Variables Económicas

BCE | Transparencia | Comunicación | Atención al Cliente | Cuestiones Económicas

Buscar...

INFORMACIÓN ECONÓMICA | MAPA DEL SITIO | CONTÁCTANOS

Boletín Trimestral de la Balanza de Pagos del Ecuador

Publicación Completa

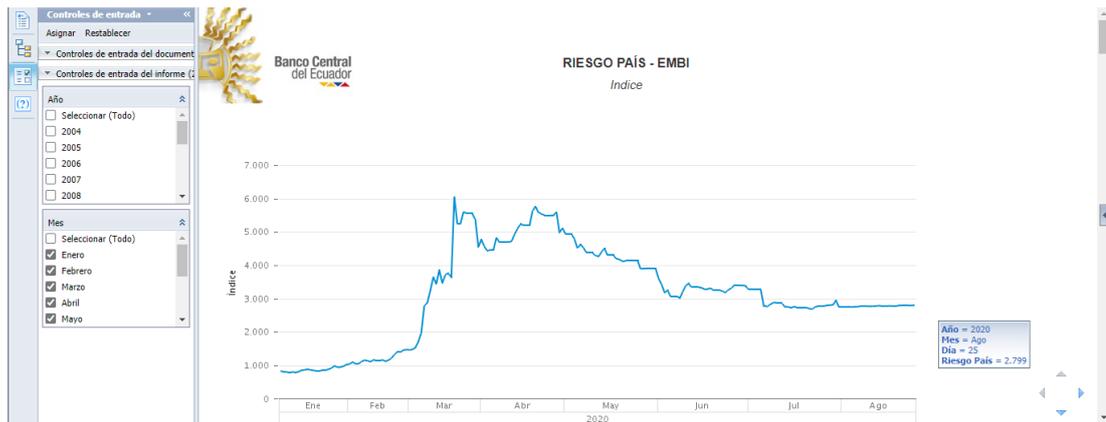
Boletín No 71 - 2016. I Trimestre - 2020. I Trimestre

- | | |
|--|---|
| 1. Balanza de pagos normalizada | 7. Ingreso Secundario/Transferencias corrientes |
| 2. Cambio excepcional | 8. Inversión directa |
| 3. Posición de inversión internacional | 8.1. Inversión directa por rama de actividad económica |
| 4. Bienes | 8.2. Inversión directa por país de origen |
| 5. Servicios | 9. Movimiento de la deuda externa por instrumento y sector institucional deudor |
| 6. Ingreso Primario/Renta | |

Para mayor información, contáctenos: dub.econ@bce.ec

INDICADORES ECONÓMICOS

4.95	Tasa de Desempleo Urbano, trimestral dic-2019
9.03	Tasa Activa Referencial, mensual Ago-2020
6.37	Tasa Pasiva Referencial, mensual Ago-2020
59,394.00	Liquidez total M2 en millones de USD, mensual jun-2020
	Saldo balanza comercial & PIR





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **López León, Aylin Nicole**, con C.C: # **070429341-4** autora del trabajo de titulación: **Plan Estratégico para la exportación de camarones pre-cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa** previo a la obtención del título de **Licenciada en comercio y finanzas internacionales bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 16 de septiembre de 2020

f. _____

López León, Aylin Nicole

C.C: 070429341-4



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Muñoz, Lucy Karola**, con C.C: # **131514079-6** autora del trabajo de titulación: **Plan Estratégico para la exportación de camarones pre cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa** previo a la obtención del título de **Licenciada en comercio y finanzas internacionales bilingüe** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 16 de septiembre de 2020

f. _____

Torres Muñoz, Lucy Karola

C.C: 131514079-6

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan Estratégico para la exportación de camarones pre cocidos a la ciudad de Nueva York, EE. UU. Caso Camaronera Piquerosa		
AUTORAS	López León, Aylin Nicole y Torres Muñoz, Lucy Karola		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Alcívar Avilés, María Josefina, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Comercio y finanzas internacionales		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	16 de septiembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	80
ÁREAS TEMÁTICAS:	4. Análisis del macro entorno y micro entorno socioeconómico y legal que rodea al empresario en el Ecuador. Proyecto de emprendimiento		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan Estratégico, Exportación, Camarón, Cadena de Valor, Logística.		

RESUMEN/ABSTRACT:

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la exportación de camarón pre cocido a la ciudad de Nueva York, EE. UU., propuesta que surge de la necesidad que tiene el país por diversificar su oferta exportable, a fin de lograr una entrada de divisas sostenible enfocada en la venta de productos terminados, como el caso del camarón pre cocido, y así garantizar una entrada de divisas mayor con relación a la venta del producto en su estado primario. Por esta razón, se llevó a cabo una investigación de mercado, dirigida a un grupo de 384 residentes del condado de Queens, Nueva York, para determinar el grado de aceptación de la propuesta. La metodología empleada fue de carácter descriptivo y enfoque mixto, valiéndose de un cuestionario de preguntas cerradas, elaboradas bajo la escala de Likert. Los resultados del estudio determinaron la gran aceptación por parte de los encuestados y el interés por adquirir el producto, siempre y cuando el precio del kilogramo, no exceda los \$ 20.00. Por esta razón, se realizó un estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto, bajo tres escenarios, y se determinó que sí sería viable, si se cumplen ciertas condiciones financieras dentro de los primeros cinco años, razón por la cual es importante abordar este trabajo, para comprender un poco la dinámica comercial propuesta.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-968-366-290 +593-989-605-281	E-mail: aylin_nicole25@hotmail.com carolita-torres@live.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs. Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext.5021, 5129 E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	