

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TEMA:**

**Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que produzca y exporte, a través de una alianza estratégica, camarón orgánico empanizado de soya a los mercados europeos.**

**AUTOR:**

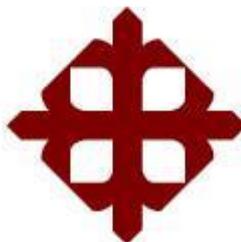
**Álava Arreaga Gabriel Rodolfo**

**Trabajo de Seminario de Graduación  
previo a la obtención del título de:  
INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TUTOR:**

**Ing. Farfán Rolando**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Gabriel Rodolfo Álava Arreaga, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe.

**TUTOR**

---

**Ing. Rolando Xavier Farfán Vera**

**REVISORES**

---

**Econ. David Coello**

---

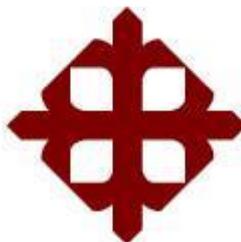
**Ab. Amasilia Icaza de Amen**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Econ. Teresa Alcívar**

**Guayaquil, a los 13 días del mes de Octubre del año 2014.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gabriel Rodolfo Álava Arreaga**,

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que produzca y exporte, a través de una alianza estratégica, camarón orgánico empanizado de soya a los mercados europeos**, previa a la obtención del Título **de Ingeniería Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

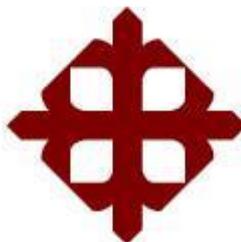
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de Octubre del año 2014.**

**EL AUTOR**

---

**Gabriel Rodolfo Álava Arreaga**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

## AUTORIZACIÓN

Yo, Gabriel Rodolfo Álava Arreaga,

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la creación de una empresa que produzca y exporte, a través de una alianza estratégica, camarón orgánico empanizado de soya a los mercados europeos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de Octubre del año 2014.**

**LOS AUTORES:**

---

**Gabriel Rodolfo Álava Arreaga**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento eterno siempre está enfocado a Dios por permitirme llegar a culminar cada etapa de mi vida, consecutivamente a mi familia por ser mi apoyo y motivación constante.

A la universidad católica Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y acogerme durante todo mi proceso de aprendizaje.

A mi director de tesis, Ing. Rolando Farfán, por su esfuerzo y dedicación.

También me gustaría agradecer a mis profesores ya que todos han aportado con un granito de arena en mi formación. Son muchas las personas las que han formado parte de mi vida profesional a quienes debo agradecerles su amistad, consejos, compañía y apoyo incondicional. De corazón gracias a cada uno de ustedes por estar siempre dispuestos a brindarme su ayuda, ahora me toca a mí retribuirles un poco de todo lo que me han otorgado.

## **DEDICATORIA**

El culminar una etapa más en mi vida me llena de satisfacción y alegría, por eso quiero dedicarle este trabajo a cada una de las personas que hicieron que esto sea posible.

A Dios, mi eterna guía, porque su presencia en mi ha permitido seguir adelante y nunca desmayar.

A mis padres, por sus valores, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino terminaba, esto va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por hacer de mí una persona de bien.

A mis hermanos, por su compañía, comprensión y consejos que a lo largo de la vida me han dado.

También requiere de una dedicación especial mis abuelos, Rodolfo y Roxana; mi tío Saúl, personas que han querido mi bienestar y progreso como ser humano, gracias por siempre estar pendientes de mí, por fomentarme el deseo constante de superación y el anhelo de triunfo en mi vida.

A mi familia en general, buenos amigos, compañeros y profesores que durante toda la etapa universitaria me ayudaron a crecer como persona y de manera profesional.

A todos ustedes les digo, espero no defraudarlos y deseo siempre poder contar con su apoyo incondicional.

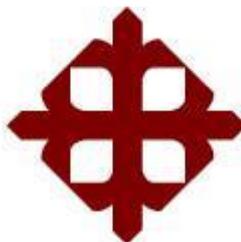
## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Rolando Xavier Farfán Vera**  
**PROFESOR GUÍA O TUTOR**

---

**PROFESOR DELEGADO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Rolando Xavier Farfán Vera**  
PROFESOR TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Problema .....	8
1.3. Delimitación del problema.....	9
1.4. Justificación del problema.....	10
1.5. Objetivos.....	11
1.5.1. Objetivo General .....	11
1.5.2. Objetivos Específicos .....	11
<b>CAPITULO II</b> .....	12
2.1. Marco Teórico.....	12
2.2. Marco Conceptual.....	13
<b>CAPITULO III</b> .....	15
3.1. Investigación de mercado .....	15
3.2. La investigación .....	17
3.2.1. Relación al producto.....	17
3.2.2. Relación al mercado meta.....	18
3.3. Metodología de la investigación.....	19
3.3.1. Investigación cualitativa. ....	19
3.4. Descripción del producto. ....	19
3.5. Proceso de producción. ....	21
3.6. Producción de Camarón para un total de 5 hectáreas.....	22
3.7. Especificaciones del producto. ....	26
3.8. Descripción del cliente. ....	26
3.9. Tamaño del mercado.....	27
3.10. Variables de Segmentación.....	27
3.11. Características del consumidor. ....	28
3.12. Demanda actual y estimada. ....	28
3.13. Análisis de la situación actual.....	29
3.14. Principales exportadores. ....	30
3.15. Análisis de la competencia. ....	31

3.16.	Precios.....	31
3.17.	Comercialización. ....	32
3.18.	Barreras de ingreso. ....	32
3.19.	Certificaciones. ....	33
3.20.	Estudio del tamaño potencial del mercado.....	34
<b>CAPITULO IV</b>	.....	<b>35</b>
4.1.	La empresa. ....	35
4.2.	Misión. ....	35
4.3.	Visión.....	35
4.4.	Valores empresariales. ....	35
4.5.	Aspecto societario de la empresa.....	35
4.6.	Fundación de la empresa. ....	36
4.6.1.	Lugar y fecha de celebración del contrato.....	36
4.7.	Estructura organizacional. ....	37
4.7.1.	Organigrama. ....	37
4.7.2.	Funciones de acuerdo al cargo. ....	38
4.7.3	Presupuesto de gastos de personal.....	41
<b>CAPITULO V</b>	.....	<b>42</b>
5.1.	Plan de marketing.....	42
5.1.1.	Objetivos .....	42
Objetivo General	.....	42
Objetivos específicos.	.....	42
5.1.2.	Estrategia de posicionamiento. ....	42
5.1.3	Atributos del producto. ....	43
5.1.4.	Estrategias del producto.....	44
Descripción del producto.....	44	
5.1.5.	Estrategias de precios para productos nuevos. ....	44
5.1.6.	Estrategias de plaza.....	45
5.1.7.	Canales de distribución. ....	45
5.1.8.	Estrategia de promoción. ....	45
5.1.9.	Estrategia de BTL.....	46
5.1.10.	Estrategias de comunicación. ....	47
Objetivos de comunicación. ....	47	

<b>CAPITULO VI</b> .....	48
6.1. Estudio Financiero. ....	48
6.2. Antecedentes. ....	48
6.3. Ventas Proyectadas. ....	48
6.4. Costos de Producción. ....	49
6.5. Costos Indirectos. ....	49
6.6. Gastos Generales. ....	49
6.7. Gastos de Promoción.....	50
6.8. Intermediación Comercial. ....	50
6.9. Otros Gastos.....	50
6.10. Cálculo de T.M.A.R.....	51
6.11. Flujos proyectados de camarón orgánico. ....	51
<b>Conclusiones</b> .....	54
<b>Recomendaciones</b> .....	55
<b>Bibliografía</b> .....	56
<b>Anexo A</b> .....	57
<b>Anexo B</b> .....	58
<b>Anexo C</b> .....	59

## ÍNDICE DE IMAGENES

<b>Ilustración 1</b> Evolución de las exportaciones de los principales productos en el Ecuador.....	16
<b>Ilustración 2</b> Proceso de producción de camarón orgánico, etapa I.....	22
<b>Ilustración 3</b> Pasos del proceso de producción de camarón orgánico, etapa I, fases 1 y 2.....	24
<b>Ilustración 4</b> Pasos del procesamiento de camarón empanizado, etapa II	25
<b>Ilustración 5</b> Organigrama MIKITO SHRIMP S.A.....	37
<b>Ilustración 6</b> Referencia de la presentación del producto.....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Parámetros de procesamiento.....	18
<b>Tabla 2</b>	Descripción del producto terminado .....	21
<b>Tabla 3</b>	Gastos de siembra en piscina de una hectárea.....	23
<b>Tabla 4</b>	Gastos de siembra en piscina de cuatro hectáreas.....	23
<b>Tabla 5</b>	Especificaciones del producto. (Fuente: Álava, Gabriel) .....	26
<b>Tabla 6</b>	Precio referencial camarón al 2013 .....	31
<b>Tabla 7</b>	INCOTERMS Términos Comerciales Internacionales .....	33
<b>Tabla 8</b>	Presupuesto de gastos del personal de MIKITO SHRIMP S.A.....	41
<b>Tabla 9</b>	Otros gastos administrativos .....	49
<b>Tabla 10</b>	Flujo proyectado (Camarón normal) .....	51
<b>Tabla 11</b>	Flujo proyectado (Camarón orgánico) .....	52
<b>Tabla 12</b>	Gastos del personal.....	57
<b>Tabla 13</b>	Presupuesto de Marketing.....	58
<b>Tabla 14</b>	Estados de resultados proyectados (Camarón normal).....	59

## RESUMEN

El constante desarrollo del sector orgánico y la creciente demanda de alimentos orgánicos en los últimos veinte años, en la población de los países desarrollados a raíz de una mayor toma de conciencia del aspecto sanitario de la alimentación, así como de la creciente demanda de una variedad más amplia de productos, incluidos los alimentos de fácil preparación, ha motivado a algunas empresas ecuatorianas a incursionar cada día en este sistema de producción.

El sector camaronero no es la excepción, a raíz de las graves consecuencias económicas que trajo el virus de la mancha blanca y otras enfermedades, muchos productores se inclinaron por esta práctica que es saludable y amigable con el medio ambiente.

Para implementar esta técnica, las empresas camaroneras tuvieron que acogerse a la obtención de certificaciones orgánicas en todos sus procesos para así garantizar que su camarón sea de primera calidad.

En la industria camaronera llegaron a utilizar, para enfrentar la mancha blanca y otras enfermedades, sustancias como formol, cloranfenicol, sello rojo, timse, amonio cuaternario (pesticidas, insecticidas y antibióticos). Químicos que de alguna manera afectaron la producción.

La recuperación del sector permitió el desarrollo y especialización para nuevos mercados y la aplicación en su innovación, proporcionándole el espacio suficiente para el posicionamiento del camarón orgánico.

**Palabras claves:** (Desarrollo, orgánico, demanda, medio ambiente, camaroneras, producción, mercados, posicionamiento)

## ABSTRACT

The constant development of the organic sector and the increasing demand for organic food in the last twenty years, the population of developed countries as a result of increased awareness of the health aspect of food as well as the growing demand for a variety wider range of products, including convenience foods, has motivated some Ecuadorian companies to venture every day in this production system.

The shrimp industry is no exception; following the severe economic consequences that brought the white spot virus and other diseases, many farmers were inclined to this practice is healthy and environmentally friendly.

To implement this technique, shrimp companies had to resort to obtaining organic certification in its processes to ensure that your shrimp are top quality.

In the shrimp industry came to be used to confront the white spot and other diseases, substances such as formaldehyde, chloramphenicol, red seal, timse, quaternary ammonium (pesticides, insecticides and antibiotics). Chemicals that somehow affected the production.

The recovery of the sector and allowed the development expertise to new markets and application innovation, providing enough for positioning the organic shrimp space.

**Keywords:** (Development, organic, demand, environment, shrimp companies, production, markets, positioning)

## INTRODUCCIÓN

En la década de los 70s empieza el boom de las camarónicas en el Ecuador. Esta actividad se convirtió en un negocio muy rentable, por lo cual fue creciendo cada vez más. Para la década de los 80s las camarónicas se incrementaron en un 600% aproximadamente, llegando el Ecuador a ser el principal exportador de camarones en 1987. Lamentablemente, desde 1990 comenzaron a bajar las exportaciones. Pero en los últimos tiempos, ésta actividad volvió a crecer.

Los rubros ingresados en la Balanza Comercial por exportación de camarón, se han situado en los primeros lugares entre los productos exportados.

En el Ecuador existen aproximadamente 2,400 productores de camarón, de los cuales más de la mitad se encuentran entre la provincia del Guayas y la provincia de la Península de Santa Elena.

Los principales productores a nivel internacional son Tailandia y China, los mismos que influyen en el incremento o disminución del precio del camarón en el mercado internacional. También Brasil, Taiwán e Indonesia son grandes competidores de Ecuador. Estados Unidos igualmente produce camarón; sin embargo, su producción nacional no abastece el consumo interno de este país. El producto ecuatoriano es el más apetecido a nivel mundial gracias a su tamaño, calidad y frescura.

Por cada 100 dólares de inversión, se consigue ingresos líquidos de 1000 dólares. Ecuador es un país rico en recursos pesqueros marítimos, pero la falta de conocimiento, capacitación y recursos económicos, no han permitido la adecuada comercialización del camarón en mercados extranjeros, además no se ha aprovechado los diferentes acuerdos y tratados que tiene el país, como son los Acuerdos de Complementación Económica, Nominas de Apertura de Mercados, Tratados Bilaterales y Multilaterales, etc.

# CAPÍTULO I

## 1.1. Antecedentes

En el Ecuador, junto con el auge de la actividad camaronera, se produjeron graves consecuencias para el país reflejadas en impactos negativos ambientales y sociales para los ecosistemas en los cuales se instalaron las piscinas y para las poblaciones que tradicionalmente vivían de ellos.

Luego de la crisis de esta actividad productiva, debido a una serie de enfermedades derivadas del irracional manejo de su espacio ambiental y de su práctica intensiva aparece, desde hace algunos años, un proceso de certificación de esta actividad.

La certificación implementada a nivel mundial, que aparece como una posibilidad para promover un manejo ambiental en actividades productivas, es un instrumento de mercado para garantizar la calidad ambiental de los productos y abrir nuevos nichos de mercado en el mundo.

La instalación de piscinas camaroneras provocó la pérdida de más del 70% del manglar en la costa ecuatoriana, y con ello la disminución del espacio donde las comunidades realizaban actividades extractivas de productos del manglar; el desplazamiento de gran parte de la población, y la desaparición y disminución de especies que conviven con el ecosistema manglar, afectando también a los pescadores artesanales.

En el caso del estuario del río Chone, en donde existen las primeras piscinas certificadas, el 95% del manglar existente originalmente fue destruido, a pesar de que la legislación ecuatoriana estableció desde 1981 la prohibición de talar manglar en reiteradas ocasiones, además se realizaron modificaciones a los cursos de agua del estuario mediante la construcción de muros y diques para las piscinas camaroneras, se pescaron indiscriminadamente larvas de camarón eliminando a otras especies. Según cifras oficiales, más del 70% de camaroneras fueron en algún momento ilegales.

En la industria camaronera llegaron a utilizar para enfrentar la mancha blanca y otras enfermedades sustancias como formol, cloranfenicol, sello rojo, timse, amonio cuaternario (pesticidas, insecticidas y antibióticos). Estos químicos se usaban en zonas como Cojimíes y el estuario del río Chone en la provincia de Manabí, además de otras regiones como en el Estuario Soledad en la provincia de Guayas; Balao y Muisne en la provincia de Esmeraldas, entre otras.

Tanto en la Provincia de Esmeraldas, los recolectores de Olmedo-Muisne; en la provincia de Manabí, en Cojimíes, en el Estuario del río Chone, la voz de las mujeres concheras es la misma, “ya no recolectan como lo hacían en el pasado” porque “en el manglar, cientos de estas especies mueren a diario, y, todavía no se conoce la causa”. Según una entrevista a dirigentes de la Asociación de Comuneros del Río Chone, “antes en dos o tres horas se cogían 50 a 60 libras de camarones, y ahora en 10 horas se cogen 2 libras”.

500 familias de los cantones de Tosagua, Sucre, San Vicente y Chone viven de los recursos del Estuario del río Chone. Allí pescan corvina, róbalo y atrapan cangrejos y conchas. En las zonas ribereñas se cultivan productos de ciclo corto. El Teniente Político de Chone afirma que 600 familias que recolectan conchas están ahora en la desocupación.

El acceso de las comunidades costeras a alimentos fuertes en proteínas ha bajado precisamente por la disminución de la pesca artesanal. Los pescadores aseguran que la diversidad es mucho menor y que han desaparecido algunas especies de las cuales se alimentaban. Muchos migraron por la falta de trabajo, además, el gran número de camaroneras que se ubicaron en los esteros les impiden el paso, acorralándolos, sin posibilidad de ir a pescar.

La producción de camarones está asociada a otras externalidades negativas, como la disminución de funciones y actividades asociadas a los manglares como la regulación de la variedad eco-sistémica y de mantenimiento de la biodiversidad, regulación de los ciclos de agua,

absorción de carbono, pérdida de actividades con valor económico – pesca, recolección, etc.- y otras asociadas a la cultura.

La actividad camaronera experimentó su época dorada en las década del 80 y 90, según el semanario Líderes “lo atractivo del negocio volcó a cientos de empresarios a invertir en la compra de tierras cerca del perfil costero. Se arrasaron, en algunos casos, vetustos manglares para montar las gigantescas piscinas del cultivo del crustáceo.”

Según la Subsecretaría de recursos pesqueros, en 1984 existían 84.000 hectáreas de camaroneras, en 1999 172.000 hectáreas. En 1997 el sector camaronero era el tercer rubro de todas las exportaciones ecuatorianas, incluido el petróleo. Llegó a representar ingresos que bordeaban los 900 millones de dólares.

En 1998 se exportaron 115.000 toneladas. Tras la crisis de la “mancha blanca” en el año 2000, el Ecuador exportó 37.000 toneladas de camarón. Estados Unidos importó cerca de 43 millones de libras (52,2%) constituyéndose así en el primer mercado de exportación. En segundo lugar se encontraba la Unión Europea con el 29,3%, dirigido principalmente a Italia (9,1%) y a España (7,7%), mientras el resto de países de la Unión Europea importaron 13%. El tercer mercado de exportación lo constituye Asia (15,8%), destacándose Taiwán (9%) y Japón (5,8%), así como también el resto de países del continente asiático (1,1%). Y el restante 2,6% del total de exportaciones es destinado a Chile (1,1%) y Canadá (1%).

En septiembre del 2000 la industria fue declarada en emergencia por decreto presidencial. Hasta febrero del 2002 miles de fincas se paralizaron o funcionaron temporalmente, las mismas que operaban en alrededor de 175.000 hectáreas.

La exportación de camarón se recuperó, llegó en los primeros dos meses del 2004 a 25 millones de libras. En febrero de este año alcanzaron 15.3 millones de libras; en el 2000, 2001, 2002 y 2003, las ventas no

sobrepasaron los 9 millones de libras. En el 2002, según la Cámara Nacional de Acuicultura, de la producción nacional, el 3 % fue exportado a América (sin EEUU), el 9% al Asia, el 29% a Europa, y el 59% a EEUU.

El modelo camaronero, según sus representantes entró en crisis por enfermedades como el virus de la mancha blanca, que apareció en 1998. En el 2001 se detuvo la importación de nauplios y larvas desde Centroamérica.

En 1998 existían 300 laboratorios de larvas, en el 2002 quedaban unos 100 a nivel nacional. Ahora en el Oro existen 15 laboratorios, el doble de los que había antes de la crisis camaronera. En el 2002 existían 25 procesadoras, en el 1999 existían unas 50. Entre 1994 y 1998 se registraron ingresos de hasta 875 millones de dólares. En el 2001 se pagaba \$2,82 dólares por libra, en 1994 se pagaba \$3, 29, y en 1998 \$3,46.

Entre las diversas estrategias del sector camaronero para enfrentar su situación, una de ellas ha sido diversificar su producción, industrializar pescado fresco o congelado y tilapia; pero la principal estrategia aplicada ha sido asociarse a empresas más grandes. Entre otras estrategias se establecieron (o construyeron camaroneras en tierras altas, tierras con potencial agrícola, lo cual está prohibido por resolución del Tribunal Constitucional); otra de las estrategias ha sido cultivar camarón orgánico.

En 1998, según la Cámara nacional de Acuicultura, de la industria camaronera dependían 248.000 empleos directos en el país; en el 2001 existían 126.000. Disminuyó en alrededor del 50% el número de empleos directos del sector. Luego de la crisis, se dieron cientos de despidos en Muisne, Guayaquil, etc.

### **Certificaciones "lights"**

La certificación en el país ingresa desde hace algunos años, impulsado por diferentes agencias de cooperación para lograr la acreditación de un sello verde que permita a productos ecuatorianos ingresar a mercados con mejores precios y estándares de calidad.

Es visto por algunos sectores ambientalistas como un espacio para promover la participación multisectorial (ONG, sector privado y sector gubernamental) aunque la participación de las comunidades involucradas en el proceso aparezca como algo secundario.

Organizaciones ambientalistas ven como potenciales beneficios; a partir de la certificación ambiental en el Ecuador, tanto para proteger el medio ambiente como para aumentar la competitividad de los productos ecuatorianos, los siguientes: Acceso a los mercados, costos reducidos, beneficios sociales y aumento de empleo.

- **Acceso a los mercados**, con esto se espera atraer consumidores verdes que pagarían precios más altos por productos que garantizan impactos ambientales más bajos en sus procesos de producción; aunque en el caso de la mayoría los consumidores alemanes de la empresa Deutsche See, que vende camarón ecológico desde el 2003 de las granjas camaroneras certificadas por Naturland, y que es el proveedor de pescado más grande de Alemania, ni siquiera saben que el 40% proviene de acuaculturas, creen que están comprando pescado silvestre, y suponen que además existe un respeto al ambiente, a las comunidades y a las leyes del país de origen del producto, lo que en la práctica no sucede.
- **Costos reducidos** por ahorros en la compra de agroquímicos y beneficios para las firmas, entre los que están: relaciones menos conflictivas con los trabajadores, comunidades locales y grupos ambientalistas, reducción de la erosión y otros beneficios ambientales y económicos. Las ventajas comparativas de producir en el sur también reducen los costos: menores regulaciones ambientales, mano de obra barata, y no se internalizan los costos ambientales por la destrucción del manglar por lo que resulta mucho más alta la deuda ecológica generada por esta actividad exportadora.

- **Beneficios sociales** la reducción de químicos tóxicos, provisión de equipo de trabajo básico para los trabajadores, construcción de infraestructura sanitaria básica y provisión de áreas de recreación y servicios sociales ha mejorado el bienestar y productividad de los trabajadores. Estos beneficios son experimentados por las comunidades locales. En el caso de las piscinas camaroneras no se evidencia esta mejora para las comunidades locales que enfrentan cada vez mayores dificultades para vivir.
- **Aumento de empleo.** El crecimiento de las exportaciones ha generado mayor empleo, es una afirmación que para el caso de la actividad camaronera no coincide con la realidad, producto de la crisis del sector el número de personas ha disminuido y el nivel de empleo de las piscinas camaroneras es bastante bajo, el empleo es temporal, por lo general no se contrata trabajadores de la misma zona y las condiciones de trabajo no son las mejores. Si se confronta esta afirmación con el número de empleos perdidos por la destrucción del manglar y por la afectación a la pesca tradicional, actividades que eran realizadas familiarmente el saldo es negativo para la actividad camaronera. Vale recalcar que una hectárea de manglar en pie alimenta a 10 familias enteras, mientras 100 hectáreas de piscinas camaroneras emplean el equivalente de 1 sola familia.

Esta visión sobre los potenciales beneficios de la certificación no considera que al fomentar estas actividades para la exportación, apostándole como modelo, se lo hace en desmedro de la soberanía alimentaria nacional, que en el caso del país han demostrado sus efectos negativos, como las actividades camaroneras, palmicultoras, bananeras, florícolas, etc.

Es importante apoyar la producción orgánica a nivel nacional, producción que existía antes de que se generalice el modelo de la revolución verde con su lógica de semillas mejoradas, junto con el paquete tecnológico de insumos (plaguicidas, herbicidas, etc.) y la dependencia que esto trae consigo; pero esta debe tener sus prioridades, como lo ven ahora los

productores organizados de Intag que han decidido reorientar su producción de café orgánico al consumo en el mercado nacional y han suspendido las exportaciones al Japón.

Actualmente los principales productos que se están certificando en el país destinado a la exportación son hortalizas, banano, camarón, caña de azúcar, café, orito, panela, quinua, cacao, y los principales mercados son Estados Unidos, Europa y Asia.

Se señala que en el Ecuador existen alrededor de 24.000 hectáreas certificadas de cultivos alternativos y alrededor de 21.000 hectáreas de plantaciones forestales certificadas. En ese marco se establece Naturland, certificadora alemana que inicia desde 1996 procesos para certificar a empresas camaroneras en el país. Parte del proceso de certificación necesita el cumplimiento de las normas Naturland, de la legislación nacional y que además contemple beneficios sociales por la realización de esta actividad.

## **1.2. Problema**

A pesar de las altas y bajas en el sector camaronero que puede indicar el historial de su producción, es de gran conocimiento que Ecuador, posee un gran potencial productivo frente a otros países productores del crustáceo y que está en la capacidad de explotar y tomar ventajas competitivas frente a los mismos gracias a la excelente zona geográfica en la que se ubica y los demás recursos que posee.

Por otra parte, es de conocimiento general que aún en el medio y a nivel mundial no existe una cultura orgánica alimenticia formada, por lo tanto esta propuesta pretende evaluar todos los recursos necesarios para producción y comercialización de un camarón que contribuya tanto con el bienestar del consumidor como del medio ambiente que cada vez más necesita del aporte de todo para su preservación.

En tal sentido el proyecto se presenta como una idea de negocio, donde aplicando el concepto de procesamiento de camarón apanado, se logrará presentar al mercado exterior un producto fresco y de calidad en un solo empaque.

### **1.3. Delimitación del problema**

El proyecto propone una alternativa viable y rentable para colocar en el mercado internacional en los Países Europeos, específicamente en las ciudades de Francia, debido a su alto consumo como un producto de bajo costo denominado Camarón Orgánico Empanizado en empaque. Dichas ciudades presentan una alta calidad de franceses que se los denomina carnívoros con una gran ingesta de carne cuatro veces superior a la del pescado y son muy exigentes a este tipo de productos. El producto será procesado con tecnología de alta calidad, con modernos equipos de procesamiento e inclusive con avanzado sistema de congelamiento.

La materia prima para este proceso, son los camarones frescos pelados a mano, desvenados, los cuales serán tratados con un moderno sistema de cocción al vapor, y que luego del proceso de apañadura y empaque al cliente pueda apreciar un buen sabor y así que éste tenga una facilidad de preparación. Asimismo, se propone que para el acopio y trata de los camarones y su empaque, éste se complemente con la participación de la empresa EDPACIFIC S.A. ya que cuenta con modernos equipos de procesamiento de empaque de camarón en Manabí – Pedernales, y a quien se pretende involucrar a este plan de negocio fijándoles una tarifa de pago por su servicio.

Se ofrece al mercado de la Unión Europea y particularmente a las ciudades de Francia localidades con mayor alto grado de degustación de camarón, la facilidad de abastecer sus necesidades gastronómicas de esta especie, a través de un producto de primera calidad.

La tecnología es intermedia y adquirida en el medio para lo cual se inicia este proyecto bajo un perfil conservador –pequeña empresa- que arrancará sus actividades con una producción lo suficientemente sólida y que pueda abastecer según los requerimientos de la demanda.

El producto ofertado es en esencia, el camarón orgánico apanado de empaque. El negocio se propone localizar en Cojimíes – Manabí, dada la cercanía para la obtención del servicio por parte de la empacadora EDPACIFIC S.A., y la disponibilidad de las piscinas para el debido funcionamiento.

#### **1.4. Justificación del problema**

Los productos orgánicos exceden en 15% y 20% de los productos convencionales. La falta de oferta de este tipo de productos, no logra abastecer la demanda. Los consumidores los prefieren ya que no tienen químicos, pesticidas, fertilizantes o aditivos sintéticos, adicionalmente su sabor, color y aroma son de la mayor calidad. Tienen muchas más vitaminas, minerales y antioxidantes que los productos convencionales lo que mejora el metabolismo de los consumidores actuales y potenciales.

Dentro del análisis del proyecto de comercialización del camarón apanado, se cumplirá para el plan con ciertas estrategias, las cuales permitirán cubrir con los resultados esperados.

Empacadora EDPACIFIC S.A. (EDPACIFIC S.A. – EIA (Estudio de Impacto Ambiental IPDF- 2009) quien sería el proveedor fijo, es una de las principales empresas que cuentan con un estricto control de calidad, limpieza y conservación de producto en el medio.

Se debe contar con una excelente infraestructura de refrigeración para su conservación. Una vez que EDPACIFIC S.A. comience la entrega de sus pedidos, la empresa es la responsable del mantenimiento y de no romper la cadena de frío para que no corra el riesgo de descomponerse. La

temperatura promedio para que eso no suceda es de 18 grados centígrados, que es el promedio ideal para este tipo de proceso.

El producto a comercializar poseerá una demanda inicialmente conservadora, pero al darse a conocer el producto la tendencia al incremento en su consumo sería óptima. Por lo que se podría catalogar como un producto gourmet.

Los denominados “Wholesale” como lo son COSTCO, BJ’S, WALLMART, SAM’S, y así mismo los detallistas como los son Publix Sabor, Sedano’s, Food Bazaar Supermarkets, Actualmente las empresas encargadas de la producción y exportación de camarón orgánico apanado hacia los países europeos representan una participación minoritaria en este campo, lo cual también se suma a favor de la empresa.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Analizar la factibilidad de producir camarón orgánico apanado con base de soya para su exportación al mercado de la unión europea, dirigido específicamente a los consumidores exigentes en las ciudades de Francia como París.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el ciclo productivo del camarón tradicional vs. el orgánico en el medio ecuatoriano.
- Determinar los canales de distribución y sus requerimientos de entrada.
- Medir la viabilidad financiera del proyecto mediante el uso de las respectivas herramientas financieras.

## **CAPITULO II**

### **2.1. Marco Teórico**

Hay dos tipos básicos de camarón en el mercado mundial, el de aguas frías y el de aguas tropicales. Los camarones se crían en grandes estanques de por lo menos un metro de profundidad.

La acuicultura del camarón en Ecuador es altamente dependiente y vulnerable a las variaciones climáticas. Mantener el agua en buen estado favorece la acuicultura del camarón. Los camarones son particularmente sensibles a la concentración de oxígeno disuelto en el agua, por lo tanto los estanques deben ser lavados y desaguados con frecuencia. El exceso de lluvias (agua dulce) altera la calidad del producto, dando lugar a una reproducción de algas que cambian el sabor del camarón, cogiendo un sabor a choclo.

La producción anual del camarón aumenta como consecuencia del fenómeno del niño; mientras que la producción disminuye durante los eventos fríos, es decir fenómenos de la niña. El número de cosechas en el Ecuador oscila entre 2 a 2.8 por año.

El principal virus que afecta a los cultivos de camarón es “La Mancha Blanca”. El camarón ecuatoriano es muy apetecido a nivel mundial y especialmente en Francia por su calidad y frescura; porque, con ellos se puede realizar un sin número de platos gastronómicos muy deliciosos.

En el mercado Francés, Ecuador es el mayor proveedor de camarón y las cifras de importación de este producto siguen creciendo cada vez más.

## 2.2. Marco Conceptual

Para desarrollar el siguiente proyecto de pre-factibilidad, es necesario dar la definición de algunos términos y conceptos básicos, esto ayudará a comprender de mejor manera esta investigación:

- **Camarón.-** Conocido también con los nombres de quisquilla o esquila, es un crustáceo marino o de agua dulce, decápodo, de unos 10 a 15 centímetros de longitud, patas pequeñas, bordes de las mandíbulas fibrosos, cuerpo comprimido, cola muy prolongada respecto al cuerpo, coraza poco consistente y color grisáceo. Son utilizados para la gastronomía.
- **Acuicultura.-** Técnica del cultivo de especies acuáticas vegetales y animales.
- **Comercialización.-** Son los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diverso tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos.
- **Arancel.-** Son impuestos que pagan los bienes que son importados a un país. Los aranceles son derechos de aduana que pueden ser específicos o ad valorem: los primeros obligan al pago de una cantidad determinada por cada unidad del bien

importado, por cada unidad de peso o por cada unidad de volumen; los segundos se calculan como un porcentaje del valor de los bienes y son los que más se utilizan en la actualidad. Los aranceles aumentan el precio de los bienes importados.

- **Demanda Insatisfecha.-** Es cuando la producción de un país no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.
- **Financiamiento.-** Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios. Recursos financieros que el gobierno obtiene para cubrir un déficit presupuestario. El financiamiento se contrata dentro o fuera del país a través de créditos, empréstitos y otras obligaciones derivadas de la suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.

## CAPITULO III

### 3.1 Investigación de mercado

El camarón congelado es exportado anualmente a 5 regiones y éstas son: Europa, Estados Unidos, resto de América, África, y Canadá (Banco Central del Ecuador, exportaciones de camarón- 2009). Éste cuenta aproximadamente con una participación del 4,1 % de un total de 100% de las exportaciones concluido así, el pasado mes de Enero 2012 (Ministerio de Coordinación de la Política Económica- Indicadores Macroeconómicos, Enero 2012).

La Unión Europea (UE) es el principal destinatario de las exportaciones no petroleras del Ecuador, que representan un 30% como principal destino de productos de exportación. Adicionalmente, las pymes que exportan a ese destino concentran entre el 40% y 47% de su cartera (por ventas externas) en esos mercados, de esa forma se constituye en una de las principales fuentes de ingresos para este segmento de sociedades. Pero aun así se pudo observar que en este mismo periodo las exportaciones de Banano, Camarón, Café y Cacao crecieron.

El sector camaronero mostró un incremento de 24% en relación al 2011, donde se registró ingresos de \$103,5 millones aumentado un 14,6% respecto al año anterior. El café en este mes represento exportaciones de \$20,3 millones creciente con respecto al año anterior un 31,3%. El producto que mostró crecimiento más elevado fue el cacao, dejando ingresos de \$45,4 millones. Sumando así \$430,8 millones las exportaciones no petroleras del Ecuador.

Ecuador es el único país latinoamericano de la Cuenca del Pacífico que no cuenta con un Acuerdo Comercial con la Unión Europea (UE). Esto, a pesar de que el bloque europeo es el principal mercado para las exportaciones no petroleras ecuatorianas y uno de los pocos socios con los cuales se mantienen superávits comerciales no petroleros. En 2012, la UE concentró el

24% de las exportaciones no petroleras del país, generando un superávit no petrolero de \$379 millones.

Entre las principales exportaciones a ese mercado destacan las de frutas tropicales, productos de mar y flores. Para muchos de esos bienes, la UE es un destino fundamental, donde se nota un incremento del 2012 al 2013 como se muestra en la siguiente tabla:

Rubro	Mayor crecimiento (\$ miles)			
	Monto acumulado 2013	Monto Acumulado 2012	Variación absoluta	↑ ↓ %
1 Conservas de atún	563.509	393.997	169.512	43,0
2 Camaron	436.311	390.138	46.173	11,8
3 Cacao	86.561	75.521	11.040	14,6
4 Jugos de frutas	20.425	11.977	8.447	70,5
5 Café y té	104.086	95.678	8.407	8,8
6 Brócoli y coliflor	11.660	6.452	5.207	80,7
7 Preparaciones y conservas del ma	8.872	4.222	4.650	110,1
8 Pescado (excepto atún y camarón	17.506	14.094	3.412	24,2
9 Atún	5.429	3.063	2.366	77,3
10 Plástico y manufacturas de plásti	2.597	369	2.228	603,7
<b>Total con crecimiento</b>	<b>1.280.965</b>	<b>1.011.819</b>	<b>269.146</b>	<b>26,6</b>

*Ilustración 1 Evolución de las exportaciones de los principales productos en el Ecuador. (Fuente: Ministerio de Comercio Exterior)*

En definitiva, el camarón está entre los productos no petroleros más destacados para la exportación hacia la Unión Europea. La comercialización de este producto se ha venido realizando con éxito en diversos países especialmente en el mercado meta.

## 3.2. La investigación

Desarrollar el análisis de mercado de los productos sustitutos similares al camarón apanado orgánico propuesto en este proyecto, entendiendo así la cadena de comercialización en el exterior y su consumo.

Los aspectos que se establecerán en el mercado son:

### 3.2.1. Relación al producto

Determinar el proceso de producción del camarón orgánico, (*Litopenaeus vannamei*, camarón blanco). El proceso en su primera etapa se inicia con la siembra, cultivo, pesca, pesaje, glaseo, congelamiento, embarque y colocación en coches, traslado a EDPACIFIC S.A.; y en su segunda etapa lavado, técnicas de selección y clasificación, pre-cocción, apanado y culmina con el congelamiento, empacado, etiquetado, control de calidad y transporte a MIKITO SHRIMP S.A.

- **Intervención EDPACIFIC S.A.**, El camarón entero sin tratamiento llega a la planta en camiones, se les da un enjuague con agua, para luego ser colocados en gavetas e ir controlando su temperatura. Posteriormente se deberá comprobar el resultado de tratamiento para conservar su calidad el cual se registra en formularios de recepción de materia prima. La etapa de apanado consiste en el recubrimiento del camarón por medio del uso de Brader, Batter Mix y apañadura dependiendo de las especificaciones del producto y del cliente, la aplicación se realiza manualmente, controlándose principalmente la temperatura (ideal para el proceso de  $4^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$ ) y tiempo de exposición de la solución del Batter mix.
- Congelación y transporte, el producto pasa a ser colocado en coches o placas donde se cuentan y liquidan las cantidades antes de ser llevados a los diferentes túneles o platos de congelación, éste debe congelarse a una temperatura igual o menor a  $-18^{\circ}\text{C}$ .

- Estandarización del producto, almacenar en gavetas y fundas. Tomado muy en cuenta que al ser apanado, antes de estandarizado, se le debe de retirar la cáscara en el cual pierde aproximadamente el 13%de su peso original y luego se lo embala respetando los siguientes parámetros:

PARAMETROS DE PROCESAMIENTO				
Producto	Pérdida en el proceso	Uni/porc	Uni/paq	Oz/por
MIKITO SHRIMP S.A.	13%	61/70	1	4

Tabla 1 Parámetros de procesamiento. (Fuente: El Autor)

- Establecer características, beneficios que brindan el producto, camarones orgánicos apanados listos para servir de 105 gramos en empaques de 10 unidades por porción. En la presentación: para sartén -5 minutos utilizando papel absorbente antes de servir.

### 3.2.2.Relación al mercado meta.

- El mercado al cual se dirige es el mercado internacional, principalmente a los migrantes ecuatorianos que se encuentran en los países europeos, pues el camarón orgánico es muy solicitado por la gastronomía latinoamericana.
- Así también se puede comercializar el producto para venta en supermercados, restaurants, y sitios de venta comidas rápidas y/o especializadas en comidas gourmet.
- Determinar requisitos (códigos de barra, información del estanque del cultivo, lote, etc.) de ingreso a los principales “wholesales” y “distributors” para una mejor competencia con otros productos de valor agregado y/o sustituto.
- Determinar hábitos y preferencias de consumo del segmento a dirigirse que denote la satisfacción de otras necesidades de los clientes.

### **3.3. Metodología de la investigación.**

#### **3.3.1. Investigación cualitativa.**

##### **Detalles**

Dada la limitante geográfica para realizar una investigación cuantitativa apoyada con encuestas a fuentes primarias, esto es, con consumidores directos en París – Francia, se optó por una investigación de tipo cualitativa ya que se conversó a manera de entrevista con ciudadanos franceses que actualmente están laborando en Guayaquil, específicamente como funcionarios en la Alianza Francesa y en la Embajada de Francia. Con ellos se investigó sobre preferencia, hábitos de consumo del crustáceo de los posibles consumidores en Francia.

##### **VARIABLES:**

- Medir el grado de satisfacción que genera en el consumidor, el camarón orgánico apanado.
- Determinar la intención de compra por parte del consumidor hacia el producto.
- Conocer en qué tipo de canal (distribuidor o detallista) desearía encontrar el consumidor al producto en estudio.

##### **Resultados**

Todos los ciudadanos franceses con los que se tuvo la oportunidad de dialogar coincidieron que el crustáceo es una exquisitez y consideran que la aceptación del camarón será absoluta, por parte de sus conciudadanos, debido su valor agregado orgánico y apanado.

### **3.4. Descripción del producto.**

Se definió al camarón orgánico apanado (Vannamei) como un producto de valor agregado, pre elaborado con la mejor selección de camarones de cultivo, más proteínas de soya, miga, batidos, y especias que brindarán la

facilidad de consumir un bocadillo de camarón al estilo de las grandes cadenas de comidas rápidas con un toque “gourmet” dentro del mercado de consumo de la Unión Europea.

Para lograr un producto de primera calidad y conociendo de antemano que el camarón goza de gran reputación en el mercado global de pescados y mariscos, en las camaroneras ecuatorianas se garantiza la importancia de contar con un sello verde, el cual hoy en día es un requisito importante a la hora de pretender abarcar mercados como el norteamericano y el europeo.

El consumidor no basa su elección de compra únicamente en el precio, sino en la calidad y confianza que le brinda el producto (ArticleSeafood- (Feb – Mar 2008) CORPEI). Por lo tanto se enfoca en la trazabilidad la homogeneidad, y el no uso de antibióticos. Objetivos acertados al momento de elegir a EDPACIF S.A. como planta procesadora y de empaque de este producto, por contar con todas las normas nacionales e internacionales de calidad, así como también con el sistema HACCP (Análisis d Riesgos y Puntos Críticos de Control – siglas en inglés) además de cumplir con todos los requerimientos de los compradores. En la siguiente tabla se muestra la descripción del producto:

NOMBRE DEL PRODUCTO	CAMARON ORGÁNICO EMPANIZADO “N.N.”
<b>Composición (Camarón 100 GR)</b>	Calorías totales: 92 kcal Calorías en grasa: 0,15 gr Sodio: 148 gr Colesterol: 70 mg Grasa total: 0,75 mg Proteína: 21 gr Proteína/soya: 10 mg Carbohidratos: 0 gr Fibra: 0 gr
<b>Peso por paquete</b>	454 gr (1 LB)
<b>Método de conservación</b>	Congelación a -4°C.
<b>Empaque primario</b>	Funda de polietileno.
<b>Empaque secundario</b>	Caja de polyboard
<b>Método de distribución</b>	En cajas de cartón corrugado que

<b>Tiempo de vida útil</b>	contiene 20 cajas de producto congelado. El transporte es en camiones con sistemas de congelación.
<b>Preparación por parte del cliente</b>	5 meses a partir de su fecha de elaboración. Solo en sartén. No usar en microondas.

*Tabla 2 Descripción del producto terminado. (Fuente: [www.nutrinfo.com](http://www.nutrinfo.com)-Comunidad Virtual de Profesionales de la nutrición / El Autor)*

### **3.5. Proceso de producción.**

Para poder presentar al consumidor un producto de buena calidad, se tomará en consideración el cumplimiento de los planes nacionales de control (Desarrollo Gonodal durante Veda 2012- Min. Agricultura, Inst. Nacional de Pesca) y un riguroso proceso dividido en dos fases. En la FASE I se cuenta con la intervención directa de la MIKITO SHRIMP de la cual se presenta en primera instancia la inversión para una producción de camarón en 5 hectáreas. Mientras que para la FASE II se mostrará el proceso de empaque y entrega del producto.

Entre los aspectos por enfatizar se tiene que, por efectos de transporte del camarón hacia la planta, es aconsejable el añadir abundante hielo a la materia prima para evitar que se altere su calidad y frescura.

Al momento de efectuarse la entrega del camarón a la Empacadora, éste será de total responsabilidad de EDPACIFIC S.A. MIKITO SHRIMP se encargará de presentar a la misma un camarón entero limpio y congelado. Ambas empresas tienen una alianza estratégica en relación compartida con el proceso de producción La clasificación, desvenado, empanizado y empaque corresponden a este outsourcing-pasos que se desglosarán en la Fase II.

### 3.6. Producción de Camarón para un total de 5 hectáreas.

#### Etapa I (Fase I / Fase II)

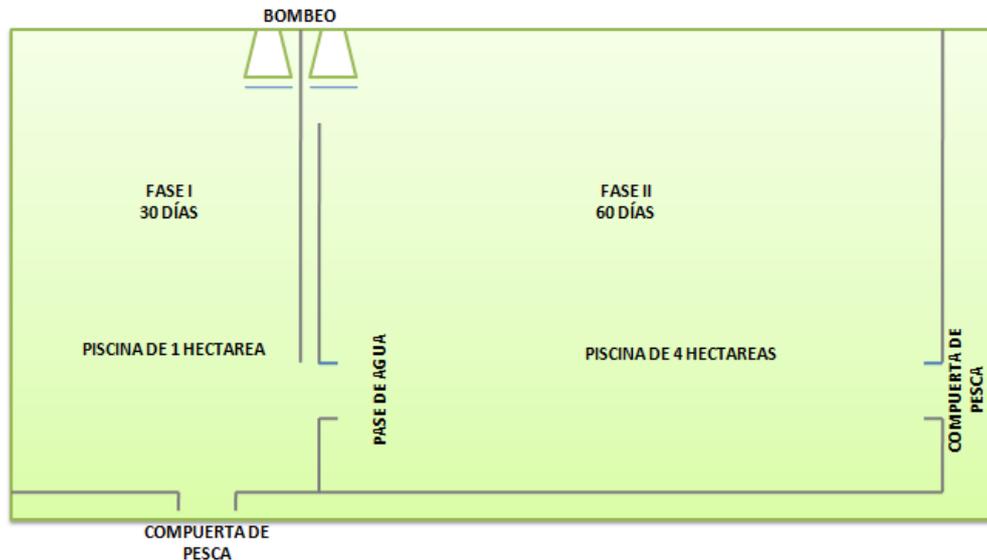


Ilustración 2 Proceso de producción de camarón orgánico, etapa I. (Fuente: El Autor)

La producción de camarones empieza en la camaronera propiedad de la misma empresa. Las larvas son sembradas en un lapso de 30 días en el primer período para luego ser transferidos a la siguiente piscina (4 hectáreas) para la producción del camarón 60 días. Una vez que el camarón ha alcanzado el tamaño y peso ideal de su cosecha, se analizan las siguientes características: color, olor, sabor, textura, peso, condiciones apropiadas para saber si es necesario realizar algún tratamiento adicional previo a la cosecha o si todo está de acuerdo a los requerimientos de la planta. Se invierten así en esta ETAPA I, en ambas fases I y II, la cantidad de \$7,060.00, a continuación un breve cuadro de gastos:

### Siembra piscina de 1 ha. 1era fase

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO
10	Sacos de sal	\$27.00
2	Sacos de anti-depredadores	\$16.00
2	Canecas de Diésel por 35 galones c/u	\$70.00
1	Saco de fertilizante	\$30.00
600,000	Larvas	\$780.00
	Movilización a jornaleros	\$77.00
1	Mes de sueldo de empleado	\$340.00
4	Saco alimento balanceado	\$100.00
	<b>Suman aproximadamente</b>	<b>\$1440.00</b>

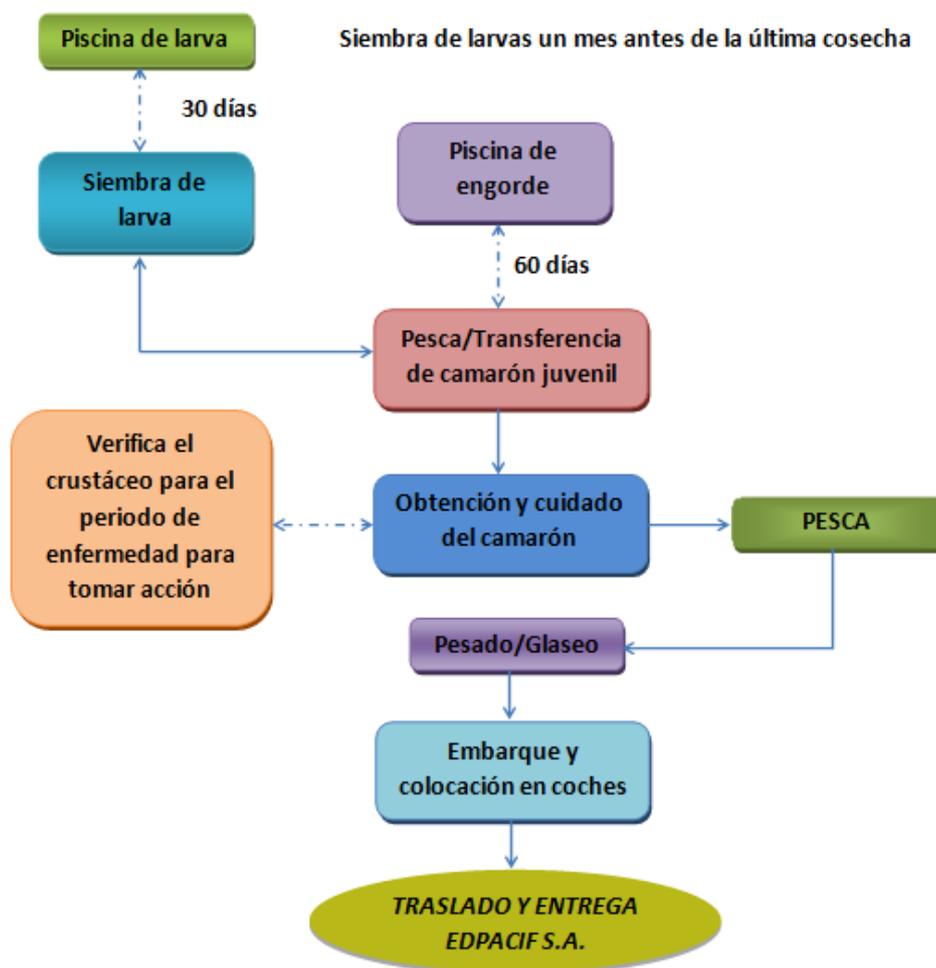
Tabla 3 Gastos de siembra en piscina de una hectárea (Fuente: El Autor)

### Siembra piscina de 4 ha. 2da fase

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO
1	Kilo bacteria	\$20.00
4	Kilo minerales	\$12.00
2	Libras de levadura	\$5.00
1	Kilo desparasitante	\$20.00
20	Saco humus	\$100.00
2	Canecas de 20 litros de melaza	\$24.00
1	Caneca de 6 galones de desinfectante	\$48.00
70	Saco de cal	\$189.00
20	Sacos carbonato	\$52.00
3	Sacos de fertilizantes	\$90.00
15	Canecas de 35 galones de Diésel	\$525.00
90	Sacos de alimento balanceado	\$2250.00
3	Meses sueldo empleado	\$1020.00
	Gastos transferencia de 1er periodo a 2do periodo	\$80.00
	Gastos pesca e incentivo por 10 jornaleros	\$400.00
6	Canecas de 6 galones, gasolina, motor luz	\$90.00
	Gasto transporte, bote, cuadrilla	\$300.00
1	Caneca, aceite 40	\$70.00
1	Filtro aceite	\$5.00
1	Filtro combustible	\$5.00
1	Kilo grasa	\$5.00
	Imprevistos: mallas, tablonces, etc.	\$310.00
	<b>Suman aproximadamente</b>	<b>\$5620.00</b>

Tabla 4 Gastos de siembra en piscina de cuatro hectáreas. (Fuente: El Autor)

Las piscinas mencionadas en la Etapa I, en las fases I y II, son de tipo anaerobia (PDF Diseño de Lagunas de Estabilización para Procesadoras de Camarón- ESPOL). El tratamiento en agua residual es de alto contenido orgánico que también contiene una alta concentración de sólidos. Las piscinas están ubicadas en Cojimíes-Manabí y fueron excavadas con sistemas de conductos de entrada y salida adecuados para conservación de energía calorífica y mantener las condiciones necesarias conforme a la profundidad de la misma (9mts en este caso).



*Ilustración 3 Pasos del proceso de producción de camarón orgánico, etapa I, fases 1 y 2. (Fuente: El Autor).*

En la Etapa II, se concede a EDPACIFIC S.A. la recepción de la materia prima (camarón) para que cumpla los pasos de: lavado, desvenado, descabezado y congelado en bloque. La soya texturizada y especias son de vital importancia para hidratación del producto como también para el empanizado del mismo conforme la masa generada para dicho recubrimiento. Finalmente se congela, empaqa cada paquete con su contenido.



*Ilustración 4 Pasos del procesamiento de camarón empanizado, etapa II. (Fuente: El Autor)*

### 3.7. Especificaciones del producto.

Según análisis del mercado la empresa presenta el producto congelado en bolsa plástica y en caja en las siguientes presentaciones:

Producto	Características
MIKITO SHRIMP	Camarón orgánico apanado 454 gr. (1 LB)

*Tabla 5 Especificaciones del producto. (Fuente: El Autor)*

Las exportaciones de productos del mar con valor agregado han continuado incrementándose años tras año. En la industria, gradualmente todos están incluyendo más procesos que denotan calidad y frescura.

### 3.8. Descripción del cliente.

Para la MIKITO SHRIMP es un reto el consolidar contactos fijos en el mercado europeo. Al contar con una base de importadores que concurrentemente realicen importaciones de camarón apanado congelado a las empacadoras ecuatorianas y ofrecerles un producto de alta calidad garantizado con los certificados HACCP y BPM.

El comercio entre Ecuador y la UE también ha sido muy dinámico, logrando el país incrementar considerablemente su oferta exportable en la última década. En 2001, Ecuador exportaba 380 sub-partidas por un monto de \$687 millones, pero en 2012 exportó 586 sub-partidas por un monto de \$2,421 millones de dólares; un incremento promedio anual del 4% en el número de sub-partidas exportadas y un crecimiento promedio anual del 12% en el valor nominal exportado. Entre los productos cuyas exportaciones más crecieron se destacan el aceite de palma, tabaco, papaya, mermeladas, atún, entre otros.

Desde el ámbito comercial, es positivo el anuncio del gobierno ecuatoriano de avanzar en las negociaciones de un acuerdo comercial con la Unión Europea. Así reconoce los problemas que enfrentaría el sector exportador

ecuatoriano ante la posible pérdida de preferencias arancelarias, más aún en las actuales circunstancias, cuando el país registra persistentes déficits comerciales.

### **3.9. Tamaño del mercado.**

La selección del mercado meta es muy importante para la puesta en marcha de la compañía. Se seleccionaron ciudades de Francia como París, Estrasburgo y Marsella porque ofrecen las mejores condiciones de ingreso del producto y adicional a este punto es muy favorable el volumen de exportación demostrado en los últimos años hacia estos sectores. Estos mercados evalúan la calidad, por ellos deciden optar por el consumo de este producto.

Otros parámetros a considerar son los siguientes:

- La existencia y experiencia que el sector ha tenido por la exportación a este mercado.
- La referencias o barreras arancelarias
- Alta productividad y apertura exterior
- Atractivos para inversiones
- Amplio mercado interno, cualificación de la fuerza del desarrollo de las infraestructuras.

### **3.10. Variables de Segmentación.**

Se destaca tres criterios los cuales son tomados en cuenta para la segmentación del mercado de destino, éstos son:

- Cantidad importada
- La participación de la importación en el consumo aparente
- Precio FOB referencial que pagaría la ciudad importadora

**Enfoque a la cantidad importada.**- En primera instancia, se considera que de acuerdo al volumen de exportación se ha referenciado a ese mercado como potencial.

EEUU importó cerca de 2 000 t de camarón menos en marzo de 2013, comparado con el mismo período del año pasado. Las importaciones acumuladas bajaron 8.35%, debido a la reducción de la producción en Tailandia y el escaso abastecimiento en Ecuador, Indonesia, Vietnam y China durante el período. Sin embargo, las importaciones se incrementaron significativamente desde India (+70%).

**Conclusión:** Margen favorable de importación de camarón desde Ecuador a la Unión Europea al 10,5% (Análisis Económico Comercial Ecuador, 2013).

En las ciudades de la Unión Europea como en las ciudades de Francia el camarón, es el producto más solicitado en la gastronomía local. Entonces el consumo aparente del camarón ecuatoriano en el mercado define un porcentaje de importación del camarón del 90% (liderado por Tailandia, Indonesia y Ecuador), en donde solamente el 10% le pertenece a la producción camaronera local (UF- University of Florida IFS Extension – [www.seafoodbusiness.com](http://www.seafoodbusiness.com)).

### **3.11. Características del consumidor.**

Son estos consumidores potenciales del producto camarón orgánico para que muestren actitud y mayores a 18 años de nivel socio económico medio, medio-alto, alto, no alérgicos al camarón o soya consumidores de productos cárnicos empanizados.

### **3.12. Demanda actual y estimada.**

Se considera a MIKITO SHRIMP como una empresa capaz de obtener oportunidades de emprendimiento en este mercado. El producto tiene una gran demanda en casi todos los países de la Unión Europea como Francia. No obstante existe una clasificación referencial en algunos segmentos hacia el consumo recuente de camarón apanado por el alto contenido de grasas saturadas, antibióticos, textura y sabor.

Un factor importante para la comercialización de los camarones, es que son productos congelados. El consumo de estos siempre serán considerados por mantener su frescura y calidad, quedando así registrada la marca en la mente del consumidor.

Otro elemento a considerar está en la condición medioambiental y social. Es importante el control y la promoción de un consumo responsable de productos del mar por parte de las instituciones competentes del estado y locales.

Los criterios que influyen en la decisión de compra del producto son:

- Consideración en los aspectos ambientales y sanitarios en cultivo del crustáceo (uso de antibióticos, contaminación de fuentes de agua, alimentación, etc.)
- Preocupación por la biodiversidad
- Aspectos sociales como trabajo infantil en granjas o barcos pesqueros
- Producción orgánica considerada importante para los exportadores camaroneros.
- Conservación de medio ambiente.

### **3.13. Análisis de la situación actual.**

Actualmente se cuenta con la camaronera MIKITO SHRIMP la cual se encuentra en condiciones enmarcadas dentro de la Ley de gestión ambiental en el Registro oficial que establece que el Ministerio del Ambiente es la instancia rectora, coordinadora y reguladora dentro del ámbito ambiental.

Asimismo, de acuerdo a las estipulaciones de la Ley de Pesca, las empresas dedicadas a las actividades conexas o derivadas de estas, tales como los empaques, deben presentar un Estudio de Impacto Ambiental a fin de promover un manejo adecuado de los recursos naturales según el caso. El proyecto ubicado en la zona de Pedernales – Manabí como tal, se constituye como un ente positivo de apoyo a la industria local. Generadora de empleo a un aproximado de 25 personas.

En calidad de empaque, la mayoría de las emparadoras de camarón ecuatoriano realizan su exportación a Europa en las modalidades de camarón fresco y congelado. A diferencia del mercado estadounidense al cual se pretende arribar con el producto Prepared 2 categoría para productos cocidos o pre-cocidos y empanizados.

Adecuando el modelo de proyecto a la intervención de plantas procesadoras de camarón, EDPACIFIC complementaría el proceso productivo y concretaría los pedidos en menor tiempo con las seguridades sanitarias y de calidad requeridas para su funcionamiento.

### **3.14. Principales exportadores.**

De acuerdo a investigaciones realizadas se enuncian las siguientes empresas exportadoras, las cuales han utilizado canales de exportación directa al importador y a los distribuidores conforme a los términos de negociación de camarón orgánico apanado (Boletín No. 448, Abril 2012, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración). Estas son:

1. Exportadora de alimentos S.S. Expalsa
2. Exportadora Langosmar S.A.
3. Omarsa S.A. Operadora y procesadora de Productos Marinos
4. Sociedad Nacional Galápagos S.A. SONGA
5. Grupo QUIROLA S.A.

Las mismas que han mantenido su nivel de exportaciones durante todo el periodo 2011 hasta el momento según la participación en la Feria Internacional en Bruselas, Bélgica.

### 3.15. Análisis de la competencia.

En este punto, se menciona que para el mercado local, no se realizará una publicidad agresiva hacia la competencia, ya que no es el mercado meta. En cuanto a la competencia con los principales exportadores se pretende alcanzar fácilmente una cuota en el mercado, a través de un mensaje de un producto orgánico de alta calidad y sobre todo listo para servirse.

### 3.16. Precios.

De acuerdo al destino al que el proyecto se encuentra enfocado, se analizó la determinación de los precios adecuados para la venta del producto considerando de igual modo el margen de rentabilidad que debe obtener la compañía. Los precios fueron considerados según los siguientes factores:

- El camarón proveniente de Tailandia e Indonesia es mejor considerado por la talla.
- Las tallas de camarón grandes tienen un mayor precio.
- Las tallas de camarón pequeñas son producida en mayor cantidad ya que el tiempo de cosecha es corto. (La empresa compite en este rango).

Se determina el precio considerando entonces tres puntos referenciales que son: factores influyentes, mercado seleccionado, y lista de precios referenciales de la Subsecretaría de Acuacultura entidad que informa al sector la regulación de precios de venta de camarón al exterior.

#### PRECIO REFERENCIAL CAMARON AL 2013

TIPO SHELL ON WHITE (BLANCO)	US \$LIBRA
61/70	2,40
71/90	2,30

Tabla 6 Precio referencial camarón al 2013. (Fuente: El Autor)

#### CAMARON POR TIPO DE PRESENTACION

ANILLO P&D COCIDO (+) 0,30 DEL PRECIO SHELL – ON BLANCO

Cabe señalar que la Subsecretaría de Recursos Pesqueros podrá emitir los precios mínimos referenciales para los productos pesqueros de acuerdo a sus necesidades institucionales. Por ende las empresas podrán establecer sus precios partiendo de este listado y conforme a sus márgenes de ganancia ([www.acuacultura.gov.ec](http://www.acuacultura.gov.ec)).

### **3.17. Comercialización.**

Se sugiere el canal de venta e importadores. Este canal asegura las ventas del producto, los importadores realizan los pedidos de acuerdo a su proyección de venta para el mercado de UE. Esto generará al exportador confiabilidad en los pedidos debido a que el importador conoce bien el mercado. Al existir variedad de posibles clientes no se puede asegurar la exclusividad de marca pero se pueden crear acuerdos a largo plazo ayudando así la aceptación del camarón que se ofrece y que poco a poco se logre captar una mayor participación de cartera de clientes.

No se tiene contacto con el usuario final, pero dado que se quiere involucrar a organizaciones y asociaciones de compatriotas ecuatorianos residentes en Francia, se logrará la exclusividad necesaria para el enfoque permanente de las ventas. Generando negociaciones de manera segura y rápida, que resulten a la larga en una forma de incursionar en el consumo del cliente no solamente latino sino en las ciudades de Europa.

### **3.18. Barreras de ingreso.**

- Líneas navieras
- Términos de negociación
- Regulaciones de los términos del país de destino
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestas, es decir trámites aduaneros en puerto de salida.
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Seguro

- Demoras
- Incoterms

INCOTERMS	
<b>GASTOS Y RIESGOS</b>	<b>F O B</b>
Transporte interno y Aduana de exportación	<b>E</b>
Embarque y carga	<b>E</b>
Transporte Internacional	<b>I</b>
Seguro de transporte internacional	<b>I</b>
Desembarque y descarga	<b>I</b>
Aduana de importación	<b>I</b>
Transporte de interno en país de destino	<b>I</b>

Tabla 7 INCOTERMS Términos Comerciales Internacionales. (Fuente: [www.incotermstransporte.wordpress.com/](http://www.incotermstransporte.wordpress.com/) El Autor)

### 3.19. Certificaciones.

Se consideran tres elementos básicos:

1. Relacionados con la empresa o el producto: Certificados de calidad de origen, de libre venta, sanitarios, traducciones, requisitos para la carta de crédito, documentación y trámites para la obtención de créditos.
2. Relacionados con el mercado: Normas de etiquetado, documentación requerida para la importación de los productos, contratos de compra-venta o de representación, formas de pago, cobranza internacional.
3. Relacionados con la logística de importación: Factura, lista de empaque, conocimientos de empaque, despacha aduanal (pedimentos, aranceles), etc.

### **3.20. Estudio del tamaño potencial del mercado.**

Se han identificado volúmenes y valores exportados a los países europeos como es Francia que es el segundo mercado europeo que tiene una alta demanda para los tipos de producto: camarón fresco y camarón congelado en los últimos años. En 2010, las importaciones de la UE totalizaron la nada despreciable cifra de 2.800 millones de euros, de los cuales el 99% fueron congelados y el 1% refrigerados.

El mercado del camarón se puede abrir como una oportunidad en la UE generando un valor agregado como son los camarones orgánicos empanizados, con proyección de exportación para la camaronera, debido a que se apuesta a la innovación de las fases productivas luego de obtener el camarón fresco.

El éxito del Camarón Orgánico Apanado MIKITO SHRIMP se lo obtendrá por la calidad del producto con la particularidad del uso de proteína de soya, característica única para la producción del empanizado en este caso. Cada camarón será de tipo Shell-on White, talla small 61/70 con un precio de \$2,40 la libra.

Las empresas ecuatorianas ofrecen una gama de productos que incluyen porciones controladas, empaques, innovadores, agregados de salsas y sabores. Se debe permanecer en constante aprendizaje según requerimientos de los consumidores.

Se concluye entonces, el enfoque y atención en las características esenciales del producto el cual mantendrá distinción no solo en calidad, y presentación sino en proveer al cliente trazabilidad, homogeneidad, el no uso de antibióticos y las buenas prácticas comerciales. Con este proyecto se deja abierta una nueva etapa para la camaronera MIKITO SHRIMP optimizando el esquema de producción actual por uno con valor agregado conociendo de las altas expectativas de los compatriotas ecuatorianos localizados en el exterior.

## **CAPITULO IV**

### **4.1. La empresa.**

### **4.2. Misión.**

MIKITO SHRIMP será una empresa dedicada a ofertar a los principales consumidores de camarón mediante la comercialización de productos orgánicos, bajo las normas de calidad de acuerdo a la ley y el medio ambiente, con una alianza estratégica.

### **4.3. Visión.**

Brindar un producto orgánico de alta calidad para el posicionamiento de la empresa y la marca en el mercado Europeo.

### **4.4. Valores empresariales.**

La empresa gira en un entorno de responsabilidad, pro actividad y honestidad en donde se deben respetar una serie de lineamientos y reglas para tomar acciones sobre las oportunidades que se presentan a diario para prever, intuir y actuar sobre los problemas que puedan surgir de forma honrada que lleva a observar normas y compromisos lo que denota sinceridad y correspondencia para con los demás.

### **4.5. Aspecto societario de la empresa.**

#### **Generalidades**

La compañía es de sociedad anónima que estará como sede principal en el Ecuador cuyo domicilio se establecerá en Manabí – Pedernales, la que tendrá dos accionistas con acciones que están valoradas en un dólar. De acuerdo al artículo 150, Ley de Compañías publicada el 5 de noviembre de 1999.

## **4.6. Fundación de la empresa.**

### **4.6.1.Lugar y fecha de celebración del contrato.**

La empresa tiene los títulos de las acciones que contendrán las declaraciones exigidas por la Ley y llevarán las firmas del Presidente y Gerente General de la Compañía. De cada acción de un dólar de los Estados Unidos de América totalmente pagada se confiere al socio los derechos siguientes: Derecho a un voto en las deliberaciones de la Junta General de Accionistas.

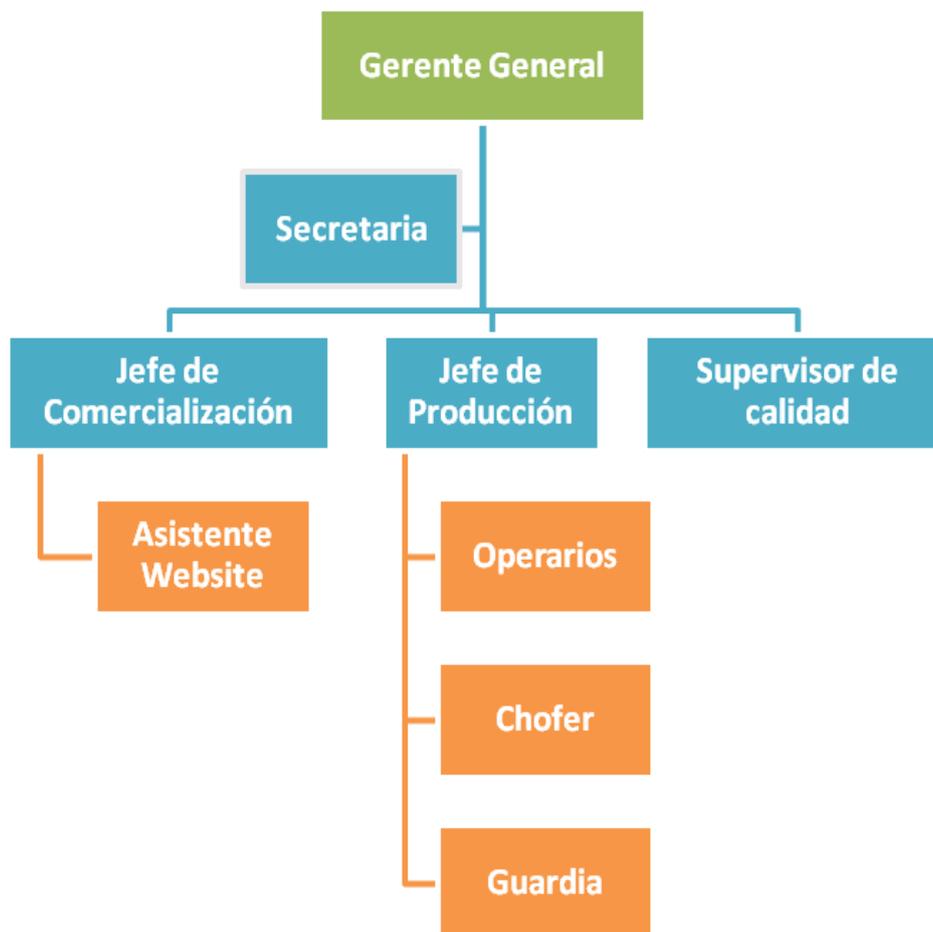
Además con el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación se otorga el participar en forma proporcional y el de asumir responsabilidades en caso de aumento del capital social en un número de acciones proporcionales al valor nominal de las que posea. Como también el de asistir y votar en las Juntas Generales y el de impugnar los acuerdos sociales.

El capital de acuerdo a la Junta General de Accionistas podrá ser aumentado de acuerdo a los suscriptores. El Capital Social será a través de los accionistas .La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía será ejercida por el Presidente y el gerente General serán los administradores quien será gobernada por la Junta General de Accionistas, quienes tendrán las atribuciones que les compete en virtud de la ley y las que señalen el estatuto social. Sus funciones durarán cinco años y serán elegidos por la Junta General de Accionistas.

## 4.7. Estructura organizacional.

### 4.7.1. Organigrama.

Inicia en la junta general de accionistas.



*Ilustración 5 Organigrama MİKİTO SHRİMP S.A.  
(Fuente: El Autor)*

#### **4.7.2. Funciones de acuerdo al cargo.**

- **Gerente General.**

Entre sus principales funciones tiene:

- Planificar sobre las metas de elaboración de planes estratégicos, indicadores de gestión y elaboración de proyectos.
- Supervisar los departamentos de Administración y Control de Presupuestos.
- Administrar la ejecución de las actividades administrativas y operativas de la empresa.
- Elaborar los reportes de los estados financieros de la empresa.
- Presentar los informes trimestralmente a los accionistas del rendimiento de la empresa, como un informe completo anual.

- **Jefe de Comercialización.**

- Realizar estrategias de administración de la cartera de clientes que tendrá a su cargo.
- Revisar periódicamente de los pedidos antes de emitir su facturación
- Verificar y definir objetivos para el cuidado del cliente para su fidelización.
- Elaborar los informes de gestión y seguimiento presupuestario del sector

- **Jefe de Producción.**

- Supervisar el trabajo a través de la coordinación y de las actividades operarias de la empresa.
- Realizar la gestión estadísticas de los precios de insumo, y estudio de mercado con la información obtenida.
- Inspeccionar que los parámetros de producción, los insumos y la materia prima estén en el tiempo requerido para su producción.

- **Supervisor de calidad.**

- Etiquetar los productos inspeccionados con detalles para la certificación del mismo.
- Realizar las verificaciones necesarias, productos o instalaciones, y de este modo, verificar su cumplimiento correcto.
- Asistencia y capacitación permanente a los operarios, para que efectúen con eficiencia sus funciones de control de calidad.
- Controlar las herramientas de producción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones del departamento de producción.

- **Asistente de website.**

- Manejo de Dreamweaver.
- Habilidades y conocimientos de programación y lenguaje Java script, ASP, Html.
- Manejo de herramientas gráficas de pc, dreamweber.

- **Secretaria.**

- Llevar el control de la agenda del Gerente.
- Realizar labores de atención de público y de transcripción.
- Conocer y manejar Planillas y/o Software administrativos a nivel de usuario.
- Controlar los suministros de las oficinas.
- Encargarse de la correspondencia interna y externa, realizar y recibir llamadas telefónicas.
- Coordinar y atender las reuniones administrativas y comerciales que organice el gerente con los diferentes departamentos.

- **Operarios.**

- Cumplir con las normas y políticas de calidad de la empresa.
- Mantener el área de trabajo organizado y correcto del funcionamiento de las instalaciones productivas.
- Realizar tareas de mantenimiento preventivas, y evaluar el desgaste de las máquinas.
- Mantener el área de trabajo ordenada.

- **Chofer.**

- Transportar los productos, materias primas e insumos, utilizados en la operación de la empresa.
- Cuidar y mantener en buen estado los vehículos a su cargo y velar por su buen mantenimiento.
- Informar de manera inmediata a su jefe, cualquier irregularidad, o inconveniente que se presente por las actividades o en la utilización del vehículo.

- **Guardia.**

- Vigilar y resguardar a las personas y vehículos que se encuentren o transiten en los sectores bajo su protección.
- Controlar la infraestructura de las instalaciones con rondas en forma permanente.

#### 4.7.3 Presupuesto de gastos de personal.

Cargo	No. De Empleados	Valor/Sueldo
Gerente General	1	\$1000,00
Jefe de Comercialización	1	\$750,00
Jefe de Producción	1	\$750,00
Supervisor de Calidad	1	\$550,00
Secretaria	1	\$470,00
Asistente de Website	1	\$400,00
Chofer	1	\$360,00
Guardia	1	\$350,00
Operarios	6	\$340,00

Tabla 8 Presupuesto de gastos del personal de MIKITO SHRIMP S.A. (Fuente: El Autor)

## **CAPITULO V**

### **5.1. Plan de marketing.**

#### **5.1.1.Objetivos**

##### **▪ Objetivo General**

- Lograr un buen posicionamiento y aceptación en el mercado Europeo de la empresa MIKITO SHRIMP S.A, en los primeros dos años de operaciones comerciales en la ciudad de Francia.

##### **▪ Objetivos específicos.**

- Participar por lo menos con el 1% en la captación del mercado en los dos primeros años de operaciones de la empresa.
- Lograr el posicionamiento en el mercado europeo como una empresa que ofrece un producto de calidad.
- Mantener el nivel de penetración en las ciudades de Francia en las principales cadenas de alimentos como una notoriedad, al cabo de dos años de operaciones.

#### **5.1.2.Estrategia de posicionamiento.**

La estrategia de posicionamiento se ocupa que el producto o servicio este en la mente del consumidor. Consiste en definir que la imagen de la empresa y todo lo relacionado a ella en cuanto a marcas, slogan se aprecie de una forma competitiva diferenciándose de las demás empresas que exportan productos empanizados.

Dentro del proceso de desarrollo de posicionamiento del producto se puede nombrar lo siguiente:

- Definir el target más deseable para el mercado europeo

- Lograr la aceptación del producto en la mente del consumidor de acuerdo a las necesidades alimentarias
- Determinar la estrategia de posicionamiento por parte de la empresa

La empresa logrará el posicionamiento en base a Precio/Calidad donde se destaca el precio muy ajustado de acuerdo a la presentación y sabor del producto. Además de acuerdo al estilo de vida que tienen los europeos hoy en día de acuerdo a los intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar esta estrategia de posicionar el producto en el mercado.

### **5.1.3 Atributos del producto.**

La empresa MIKITO SHRIMP S.A, introducirá en el mercado de europeo su producto de procedencia del mar como es el caso de camarón empanizado tendrá las siguientes características:

- Nombre del producto
- Nombre y dirección del productor, país de origen
- Nombre y dirección del importador
- Ingredientes, adicciones químicas como colorantes, conservantes o aromatizantes.
- Fecha de caducidad
- La cantidad neta del producto, peso o volumen.



*Ilustración 6 Referencia de la presentación del producto.  
(Fuente: [www.spanish.alibaba.com](http://www.spanish.alibaba.com))*

#### **5.1.4.Estrategias del producto.**

##### **▪ Descripción del producto.**

Para la presentación de los camarones empanizados deben de preservarse en un grado de congelación, ya descabezados, en forma individual que en block, debido que se usa la porción exacta para la reparación y que es más fácil de almacenar. El producto es envuelto en empaques de plástico especiales para la preservación del mismo e introducirlo en cajas de cartón con la marca y características del producto.

#### **5.1.5.Estrategias de precios para productos nuevos.**

Para poder introducir este producto a un mercado, que se encuentra en la primera fase del ciclo de vida, hay que aplicar unas estrategias como la que se describe a continuación: la primera es la descremación, estrategia que consiste en salir al mercado atacando, con un precio alto y logrando captar de esta manera los segmentos menos sensibles al precio, para, en la segunda fase, bajarlo paulatinamente y abarcar así al resto de los segmentos. La segunda es la de crecimiento, que consiste en fijar precios bajos desde el inicio para conseguir la mayor demanda del mercado.

La estrategia de descremación se la puede aplicar cuando se da alguna de las siguientes circunstancias:

1. Producto realmente nuevo.
2. Demanda inelástica al precio: con precios bajos no se lograría incrementos sensibles de demanda.
3. Mercado segmentado: con sensibilidades al precio distintas.
4. Demanda sensible a la promoción.

La estrategia de crecimiento es recomendable cuando:

- El producto no constituye una auténtica novedad y puede ser rápidamente imitado.

- La demanda es altamente sensible al precio.
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- Economías de escala: los precios iniciales bajos podrán generar una demanda que permitirá producir grandes series a costos menores.
- Necesidad de recuperación rápida de la inversión.

Cuando el producto alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, hay que tomar en consideración la preferencia de marca, es decir en esta fase los métodos de producción se estabilizan, y comienza una diversidad de ofertas que compiten muy estrechamente entre marcas. Se recomienda fijar un nivel de precio de acuerdo al mercado y a la competencia.

#### **5.1.6.Estrategias de plaza.**

**Recibirá un descuento del 5% (oferta):** para premiar la fidelidad del cliente se hará dicho descuento en su cuarto pedido de importación.

#### **5.1.7.Canales de distribución.**

MIKITO SHRIMP S.A. exportará su producto, el cual será recibido en Francia, por un representante (bróker), quien recibirá el producto. El importador se encargará de la desaduanización de la carga, del transporte y su posterior distribución a las cadenas de autoservicio.

#### **5.1.8.Estrategia de promoción.**

- Por vía marítima a través de contenedores se llevará la carga de los camarones empanizados, luego se desaduaniza.
- Visitar las cadenas de restaurantes y colocar los camarones empanizados producidas por MIKITO SHRIMP S.A.
- Impulsar la venta del producto en las cadenas de autoservicio.
- Evaluar e informar del comportamiento del mercado a MIKITO SHRIMP S.A

- MIKITO SHRIMP S.A, se compromete la visita de su Gerente General durante el primer año cada semestre, para servir de apoyo y gestionar la campaña de marketing de lanzamiento e impulso del producto.

### **5.1.9.Estrategia de BTL.**

Para comercializar el producto en Francia se puede hacer uso de la tecnología en la preventa, consiste en ofrecerle al cliente en potencia el producto con la calidad que él desea, las cualidades y las mejores condiciones óptimas que ofrece el mercado, la presentación más agradable y clara y el mejor precio posible.

El objetivo es brindar la propuesta del producto con un valor agregado a través de una estrategia promocional para llamar la atención con una mezcla de originalidad y empatía con un mercado exigente.

La actividad en la etapa de la venta se basa en otorgar toda la información posible sobre el producto que va adquirir, modo de empleo, medio para el soporte y forma del proceso alimenticio u otros aspectos como el modo de entrega del producto. En la postventa se debe concentrar en aplicación de acciones para permitir al cliente estar satisfecho con el producto, mejor aún orgulloso de su compra, motivado a la recompra, posibilitado a hacer efectivas fácilmente alguna garantía, canje por defecto y a encontrar el soporte técnico preciso.

### **Ejecución correcta**

La empresa establecerá una correcta ejecución del servicio de acuerdo a las normas de calidad, como los medios para acercarse a los clientes y sus requerimientos a través de estrategias claras y políticas de acción que permitan a todos los involucrados en esta tarea estar capacitadas para hacerlo de la manera más óptima.

El alcance del término servicio es la actividad que busca la mayor satisfacción y el aspecto como una responsabilidad global de todas la

personas que interactúan con los clientes activos, inactivos o potenciales y convertirse en más que solo un lineamiento sino en que se debe traducir en un conjunto de actitudes y en una manera específica de hacer la cosas con la que todos los empleados se identifiquen por el bienestar de la institución.

### **Post venta:**

En la página de internet habrá un espacio denominado “Service à la clientèle”, con el objetivo de conocer la opinión de los clientes, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

### **Página web:**

MIKITO SHRIMP S.A promocionará sus productos a través de su página de internet la cual tendrá los siguientes links:

- Comienzos: Contará los inicios de la compañía, además de su misión, visión y valores.
- Productos: Información nutricional, imágenes de los productos y beneficios de consumo
- Service à la clientèle (Servicio al cliente): Se recibirán quejas y reclamos de los clientes, además el consumidor podrá ingresar su dirección para localizar la tienda más cercana y por último el Blog: Espacio de discusión de tema de interés de los consumidores de productos y de camarones empanizados.

#### **5.1.10. Estrategias de comunicación.**

##### **▪ Objetivos de comunicación.**

- Potenciar la marca de MIKITO SHRIMP S.A. en el segmento de camarones empanizados.
- Estimular la demanda del producto a través de las ofertas en la campaña de introducción.
- Captar la atención de futuros distribuidores.

## **CAPITULO VI**

### **6.1. Estudio Financiero.**

Para analizar y evaluar la parte financiera se ha considerado el supuesto de que MIKITO SHRIMP S.A. es una empresa en marcha, como en efecto lo es, por lo tanto se ha realizado una comparación de los estados de resultados proyectados tanto de la producción y comercialización del camarón “normal” y de la producción y comercialización del camarón “orgánico”.

### **6.2. Antecedentes.**

La empresa cuenta con cinco piscinas de cinco hectáreas cada una. Cada piscina produce por cosecha en promedio 7.000 libras de camarón. Cada cosecha, en teoría, se la realiza cada 90 días, aunque si se considera la optimización de tiempos, dado que al transcurrir 30 días de la siembra se pasan las larvas a otra piscina para el respectivo crecimiento de las larvas, paralelamente se siembra en la que acaba de desocuparse, por lo que en términos pragmáticos el número de cosechas en primer año sería de cuatro y media y a partir del segundo año serían seis cosechas por año. A pesar de ello en la proyección de flujos para el primer año se ha considerado solo cuatro cosechas por año y a partir del segundo seis cosechas por año.

### **6.3. Ventas Proyectadas.**

El proceso de siembra y cosecha se daría en paralelo en las cinco piscinas que posee la empresa, con lo que el total de producción anual sería de 140.000 libras obtenidas de las 5 piscinas por 7.000 libras por 4 cosechas en el primer año. Se ha estimado un precio referencial de \$2.40 con lo que las ventas serían alrededor de \$336.000 en el primer año.

#### 6.4. Costos de Producción.

Para el cálculo de los costos de producción debe tomarse como base los \$7.060 por cada siembra por piscina. Este rubro es un egreso que supuestamente se daría cuatro veces en el primer año. En resumen, 5 piscinas por \$7.060 por 4 cosechas da un total de \$141.200, debiéndose agregar \$59.734 que constituyen los costos indirectos anuales.

#### 6.5. Costos Indirectos.

Los costos indirectos anuales están compuestos básicamente por Mano de Obra Indirecta y Materiales Indirectos. Como mano de obra indirecta consta el resto de personal asignado al área de producción, cuyo detalle de rol se encuentra en el anexo A, y como materiales indirectos se asignó el 40% de los gastos administrativos, los mismos que se ilustran a continuación.

Otros Gastos Administrativos	
Agua	\$300,00
Energía eléctrica	\$500,00
Telefonía	\$200,00
Combustible	\$500,00
Mantenimiento	\$300,00
Internet	\$50,00
gastos de limpieza	\$200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.050,00</b>

Tabla 9 Otros gastos administrativos. (Fuente: El Autor)

#### 6.6. Gastos Generales.

En lo que respecta a Gastos, se consideró el rubro Sueldos, que no es otra cosa que los valores que recibe el personal que no es del área de producción. En Gastos Administrativos se asignó el 60% de los mismos. También debe observarse que en el Organigrama de la empresa no consta personal contable ya que se ha manejado el supuesto de que dicha labor la

realizará personal externo a la empresa. Para dicha tarea se ha presupuestado \$500 mensuales, es decir \$6000 anuales.

### **6.7. Gastos de Promoción.**

En lo que respecta a Promoción, como parte de las estrategias de marketing se consideró apoyar a los importadores, mediante la participación en ferias o eventos donde se pueda presentar el producto ya sea con personal de ellos o con apoyo de oficinas comerciales representativas de Ecuador en dicha ciudad. El detalle se encuentra en el Anexo B, aunque no está demás indicar que para el efecto se presupuestó la cantidad de \$13.000 anuales.

### **6.8. Intermediación Comercial.**

También se consideró la participación de un Bróker que concrete las ventas en Francia, presupuestándose un valor de \$0.08 por libra comercializada, lo que da, según las proyecciones de ventas, un total de \$11.200 anuales.

### **6.9. Otros Gastos.**

Así mismo, se presupuestó el rubro Varios por si algún egreso no se haya considerado o se genere producto de la naturaleza del negocio. Se estipuló un valor de \$500 mensuales, es decir, \$6.000 anuales. Los demás rubros son los que las leyes vigentes obligan, esto es Participación de Utilidades e Impuesto a la Renta. A continuación se muestra el flujo proyectado a cinco años.

<b>Flujo Projectado (Camarón Normal)</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>		336.000	504.000	539.280	577.030	617.422
Costo de Producción		200.934	301.401	325.513	351.554	379.678
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>135.066</b>	<b>202.599</b>	<b>213.767</b>	<b>225.475</b>	<b>237.743</b>
<b>Gastos</b>						
Sueldos		54.781	61.354	68.717	76.963	86.198
Gastos Administrativos		14.760	16.236	17.860	19.646	21.610
Servicios Contables		6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
Promoción y marketing		13.000	14.300	15.730	17.303	19.033
Bróker (representación)		11.200	16.800	18.480	20.328	22.361
Varios		6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
<b>Total Gastos</b>		<b>105.741</b>	<b>121.890</b>	<b>135.306</b>	<b>150.211</b>	<b>166.772</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>29.325</b>	<b>80.709</b>	<b>78.461</b>	<b>75.264</b>	<b>70.972</b>
Gastos Financieros						
(15%) Participación trabajadores		4.399	12.106	11.769	11.290	10.646
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>24.927</b>	<b>68.602</b>	<b>66.692</b>	<b>63.975</b>	<b>60.326</b>
(22%) Impuesto a la renta		5.484	15.093	14.672	14.074	13.272
<b>Utilidad Neta</b>		<b>19.443</b>	<b>53.510</b>	<b>52.019</b>	<b>49.900</b>	<b>47.054</b>
<b>Flujos nominales</b>		<b>19.443</b>	<b>53.510</b>	<b>52.019</b>	<b>49.900</b>	<b>47.054</b>
<b>Flujos Actuales</b>		<b>17.304</b>	<b>42.385</b>	<b>36.672</b>	<b>31.308</b>	<b>26.275</b>
<b>Valor Actual Neto (V.A.N.)</b>	<b>153.943</b>					

Tabla 10 Flujo proyectado (Camarón normal) (Fuente: El Autor)

## 6.10. Cálculo de T.M.A.R.

Cabe indicar que para calcular el Valor Actual Neto se consideró una tasa de Descuento o T.M.A.R. de 12.36%, cuyo cálculo se realizó considerando una inflación de 6%, un costo de oportunidad de 6% y como tasa de riesgo la multiplicación de las dos anteriores. Sumando entonces las tres tasas da el T.M.A.R. correspondiente.

Para ser más explícito en lo detallado en párrafos anteriores respecto a los valores que se han considerado en las proyecciones contables financieras en el Anexo C se muestra como más o menos quedarían los estados de resultados mensuales durante el primer año.

## 6.11. Flujos proyectados de camarón orgánico.

Hasta ahora se ha considerado una estructura de ingresos y gastos en función del camarón normal. Para el cálculo de la producción y venta de camarón orgánico y con apanadura se ha considerado las siguientes variaciones: en la primera parte del proceso, esto es, el proceso de siembra,

según expertos estiman que los costos disminuyen un 10%, en la fase 2 disminuyen un 25%. No obstante debe considerarse que los Costos directos incrementan un rubro que es el proceso de apanado que tiene un costo aproximado de \$0.40 el kilo, lo que da como resultado que el valor por libra sea alrededor de los \$0.18.

Por otro lado el Bróker incrementa sus regalías o comisiones a \$0.10 por libra de camarón orgánico que comercialice. Obviamente el precio de venta del producto es mayor dado a sus dos “valores agregados” como constituye el hecho de que sean orgánicos y con apanadura, aunque la empresa ha estimado un precio de venta conservador de \$2.60, con lo que los flujos proyectados quedarían de la siguiente manera:

<b>Flujo Proyectado (Camarón Orgánico)</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>		364.000	546.000	584.220	625.115	668.873
Costo de Producción		195.409	293.113	316.562	341.887	369.238
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>168.591</b>	<b>252.887</b>	<b>267.658</b>	<b>283.229</b>	<b>299.636</b>
<b>Gastos</b>						
Sueldos		54.781	61.354	68.717	76.963	86.198
Gastos Administrativos		14.760	16.236	17.860	19.646	21.610
Servicios Contables		6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
Promoción y marketing		13.000	14.300	15.730	17.303	19.033
Bróker (representación)		14.000	21.000	23.100	25.410	27.951
Varios		6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
<b>Total Gastos</b>		<b>108.541</b>	<b>126.090</b>	<b>139.926</b>	<b>155.293</b>	<b>172.362</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>60.051</b>	<b>126.797</b>	<b>127.732</b>	<b>127.935</b>	<b>127.274</b>
Gastos Financieros						
(15%) Participación trabajadores		9.008	19.020	19.160	19.190	19.091
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>51.043</b>	<b>107.777</b>	<b>108.572</b>	<b>108.745</b>	<b>108.183</b>
(22%) Impuesto a la renta		11.230	23.711	23.886	23.924	23.800
<b>Utilidad Neta</b>		<b>39.814</b>	<b>84.066</b>	<b>84.686</b>	<b>84.821</b>	<b>84.383</b>
<b>Flujos nominales</b>		<b>39.814</b>	<b>84.066</b>	<b>84.686</b>	<b>84.821</b>	<b>84.383</b>
<b>Flujos Actuales</b>		<b>35.434</b>	<b>66.588</b>	<b>59.700</b>	<b>53.218</b>	<b>47.119</b>
<b>Valor Actual Neto (V.A.N.)</b>	<b>262.060</b>					

Tabla 11 Flujo proyectado (Camarón orgánico) (Fuente: El Autor)

El Valor Actual Neto resultante con la nueva estructura de negocios es \$262.060, lo que demuestra que la idea de negocio planteada, esto es, la producción y comercialización de camarón orgánico apanado es más

rentable que la del camarón “normal” ya que supera en el cálculo de Valor actual neto en \$108.117.

## Conclusiones

- Se va a lograr un posicionamiento de manera rápida en el mercado francés, ya que el camarón orgánico por su concepción genera un importante valor agregado.
- Es importante mencionar que se conseguirá que los principales puntos de expansión de mercado se manejen a través del bróker en Francia, similar escenario se manejara en los autoservicios a nivel de los polos de crecimiento en los países vecinos.
- Los costos de producción, como insumos, mano de obra, etc. están dolarizados, lo que permite tener un control de costos, sin preocupaciones en el riesgo de movimientos de la moneda ya que los indicadores macro-económicos están saludables. Aunque hay que tener en cuenta los escenarios económicos cuando el dólar se aprecia como moneda.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda analizar permanentemente el nivel de precio de acuerdo al mercado y a la competencia.
- Una vez que la marca y el producto estén posicionados en el mercado, que en la actualidad es tan competitivo, se debe mantener los estándares de calidad y llegar en el mediano plazo a los clientes finales para disminuir el riesgo comercial.
- Analizar constantemente la preferencia del producto en el mercado.
- Se debe tomar en cuenta las variables de riesgo en relación a los futuros competidores y establecer un plan alternativo de promoción, alianzas y tecnología.

## Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.bce.fin.com>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Obtenido de <http://www.acuacultura.gob.ec>
- Cámara Nacional de Acuacultura. Obtenido de <http://www.cna-ecuador.com>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec>
- Ministerio de Comercio Exterior. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec>
- Corpei. Obtenido de <http://www.corpei.org>
- Ministerio de Industrias y Productividad. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec>
- Revista El Agro. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com>
- Nutrinfo.com – Comunidad Virtual de Profesionales de la Nutrición. Obtenido de <http://www.nutrinfo.com>
- Sea Food Business Magazine. Obtenido de <http://www.seafoodbusiness.com>
- <http://www.spanish.alibaba.com/products>
- Términos Internacional de Comercio. Obtenido de <http://www.incotermstransporte.wordpress.com>
- Naturland. Obtenido de <http://www.naturland.de>
- UF-IFAS University of Florida/The Institute of Food and Agricultural Sciences. Obtenido de <http://www.ifas.ufl.edu>

## Anexo A

GASTOS DE PERSONAL											
			9,35%	11,15%							
	Número Empleados	VALOR SUELDO	SUELDOS	Aport. Per.	Aport. Pat.	F. R.	13RO.	Bonif. Escolar	Vaca- ciones	TOTAL BENEF.	Total Mensual
Gerente General	1	1.000,00	1.000,00	93,50	111,50	83,33	83,33	28,33	41,67	348,17	1.348,17
Secretaria	1	470,00	470,00	43,95	52,41	39,17	39,17	28,33	19,58	178,66	648,66
Jefe de Producción	1	750,00	750,00	70,13	83,63	62,50	62,50	28,33	31,25	268,21	1.018,21
Jefe de Comercialización	1	750,00	750,00	70,13	83,63	62,50	62,50	28,33	31,25	268,21	1.018,21
Supervisor de Calidad	1	550,00	550,00	51,43	61,33	45,83	45,83	28,33	22,92	204,24	754,24
Asistente de Website	1	400,00	400,00	37,40	44,60	33,33	33,33	28,33	16,67	156,27	556,27
Operador/Producción	6	340,00	2.040,00	190,74	227,46	170,00	170,00	170,00	85,00	822,46	2.862,46
Chofer	1	360,00	360,00	33,66	40,14	30,00	30,00	28,33	15,00	143,47	503,47
Guardia	1	350,00	350,00	32,73	39,03	29,17	29,17	28,33	14,58	140,28	490,28
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>6.670</b>	<b>623,65</b>	<b>743,71</b>	<b>555,83</b>	<b>555,83</b>	<b>396,67</b>	<b>277,92</b>	<b>2.529,96</b>	<b>9.199,96</b>
<b>TOT. MENS.= SUELDOS+BENEF. SOCIAL</b>			<b>9.199,96</b>								

<b>Sueldo Básico</b>	<b>340</b>
----------------------	------------

*Tabla 12 Gastos del personal. (Fuente: El Autor)*

## Anexo B

Presupuesto de Marketing													
Descripción	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Eventos	5.000												5.000
Ferías	2.000		2.000			2.000			2.000		0		8.000
<b>TOTAL</b>	<b>7.000</b>	<b>0</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.000</b>

*Tabla 13 Presupuesto de Marketing. (Fuente: El Autor)*

## Anexo C

Estados de Resultados Proyectados (Camarón Normal)													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Primer Año
<b>Ventas</b>	0	0	84.000	0	0	84.000	0	0	84.000	0	0	84.000	<b>336.000</b>
<b>Costo de Producción</b>	40.278	4.978	4.978	40.278	4.978	4.978	40.278	4.978	4.978	40.278	4.978	4.978	<b>200.934</b>
Costos Directos	35.300			35.300			35.300			35.300			
Costos Indirectos													
Materiales Indirectos	820	820	820	820	820	820	820	820	820	820	820	820	9.840
Mano de Obra Indirecta	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	4.158	49.894
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-40.278</b>	<b>-4.978</b>	<b>79.022</b>	<b>-40.278</b>	<b>-4.978</b>	<b>79.022</b>	<b>-40.278</b>	<b>-4.978</b>	<b>79.022</b>	<b>-40.278</b>	<b>-4.978</b>	<b>79.022</b>	<b>135.066</b>
<b>Gastos</b>													
Sueldos	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	4.565	54.781
Gastos Administrativos	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	1.230	14.760
Servicios Contables	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Promoción y marketing	7.000	0	2.000	0	0	2.000	0	0	2.000	0	0	0	13.000
Bróker (representación)	0	0	2.800	0	0	2.800	0	0	2.800	0	0	2.800	11.200
Varios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
<b>Total Gastos</b>	<b>13.795</b>	<b>6.795</b>	<b>11.595</b>	<b>6.795</b>	<b>6.795</b>	<b>11.595</b>	<b>6.795</b>	<b>6.795</b>	<b>11.595</b>	<b>6.795</b>	<b>6.795</b>	<b>9.595</b>	<b>105.741</b>
<b>U.A.I.I.</b>	<b>-54.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>67.427</b>	<b>-47.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>67.427</b>	<b>-47.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>67.427</b>	<b>-47.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>69.427</b>	<b>29.325</b>
Costos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-54.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>67.427</b>	<b>-47.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>67.427</b>	<b>-47.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>67.427</b>	<b>-47.073</b>	<b>-11.773</b>	<b>69.427</b>	<b>29.325</b>

Tabla 14 Estados de resultados proyectados (Camarón normal) (Fuente: El Autor)