



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **Transformación y exportación de camarones precocinados con una salsa acompañante a Alemania**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía:  
Xavier Oviedo MBA.

**AUTOR:**  
**JOSÉ ENRIQUE BOADA VALDIVIESO**

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Xavier Oviedo  
MBA en Marketing  
C.I.: 170471624-8

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

José Enrique Boada Valdivieso

C.I.: 171362231-2

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad por brindarme un espacio donde pude desarrollar mi liderazgo, a mi familia por apoyarme siempre en todos mis proyectos y a mi pareja por guiarme con su determinación.

## **DEDICATORIA**

A mi madre por su fortaleza y empeño, a mi padre por su sabiduría y mesura, a mi hermana por su alegría y espíritu, a mi pareja por su amor y confianza y a mi patria por formarme e inspirarme.

Por ustedes y para ustedes.

## RESUMEN

La demanda de camarón ecuatoriano en los mercados extranjeros permite que este sea el segundo rubro más importante de exportación no petrolera del país. Se propone dar un valor agregado a la materia prima, permitiendo que sea de fácil consumo y adicionalmente que tenga un acompañante diferenciador que es su salsa. El mercado alemán brinda las características comerciales y económicas para poder emprender el proyecto y las características de su mercado brindan la posibilidad de que el proyecto sea sostenible y escalable en el tiempo.

**ABSTRACT**

Ecuadorian Shrimp demand in foreign markets has position it as the second most important non oil exports of the country. It is proposed to add value to this raw material, allowing it to be easy to consume and also to have a differentiator wich is its sauce. The German market provides trade and economic characteristics in orden to start this project and its market dynamics offer the possibility for the project to be sustainable and scalable over time.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos .....	2
1.3 HIPÓTESIS .....	3
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>2 INDUSTRIA</b> .....	<b>4</b>
2.1 INTRODUCCIÓN .....	4
2.1.1 Identificación del Sector y la Industria .....	4
2.1.2 Tendencias de la Industria .....	4
2.1.3 Estructura de la Industria .....	6
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	7
2.2.1 Factores Económicos y Regulatorios .....	7
2.2.1.1 Balanza Comercial .....	7
2.2.1.2 Inflación .....	8
2.2.1.3 Tipo de Cambio .....	9
2.2.2 Factores Demográficos .....	10
2.3 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	12
2.3.1 Fuerzas de Competencia de Porter .....	12
2.3.1.1 Condición de los Factores .....	12
2.3.1.2 Condición de la Demanda .....	13
2.3.1.3 Estructura .....	14
2.3.1.4 Sectores Afines y de Apoyo .....	14
2.4 ANALISIS FODA .....	15
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>16</b>
<b>3 INTELIGENCIA DE MERCADOS</b> .....	<b>16</b>
3.1 INTRODUCCIÓN .....	16
3.2 PROBLEMAS DE GERENCIA .....	16
3.3 PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	16
3.4 MATRIZ DE PREGUNTA, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS .....	17
3.5 DISEÑO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	17
3.6 ALEMANIA .....	19



3.6.1	Análisis de Consumidor .....	20
3.7	CONCLUSIONES.....	23

## **CAPÍTULO IV .....** 25

### **4 PLAN DE MARKETING.....** 25

4.1	OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.....	25
4.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	25
4.3	ESTRATEGIAS DE DETERMINACIÓN DE MERCADO .....	26
4.4	ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN .....	26
4.4.1	Ventaja Competitiva.....	26
4.4.2	Estrategia de Posicionamiento.....	27
4.4.3	Estrategias de Entrada y Crecimiento.....	27
4.5	MIX DE MARKETING.....	28
4.5.1	Producto .....	28
4.5.1.1	Mix de Producto .....	28
4.5.1.2	Presentación del Producto .....	28
4.5.1.3	Empaque.....	28
4.5.1.4	Estrategias de Producto .....	29
4.5.1.5	Marca .....	30
4.5.1.6	Nombre del Producto .....	31
4.5.2	Precio.....	31
4.5.2.1	Fijación de Precio.....	31
4.5.2.2	Estrategia de Precio .....	32
4.5.3	Plaza.....	32
4.5.3.1	Puntos de Venta.....	32
4.5.3.2	Estrategia de Plaza .....	33
4.5.3.3	Movimiento de mercadería.....	33
4.5.4	Promoción.....	35
4.5.4.1	Estrategia de Promoción .....	35

## **CAPITULO V .....** 36

### **5 PLAN DE OPERACIONES.....** 36

5.1	OBJETIVOS .....	36
5.2	ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN .....	36
5.3	DIMENSIONES COMPETITIVAS.....	37
5.4	PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	37
5.4.1	Etapa Inicial de Materia Prima Camarón .....	38
5.4.2	Etapa Inicial de Materia Prima para Salsa .....	38
5.4.3	Etapa de Proceso .....	38
5.4.4	Proceso de Empaque y Embalaje.....	39
5.5	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	39
5.6	INSTALACIONES.....	40
5.7	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	40

5.8	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS .....	40
5.9	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	41
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>42</b>
<b>6</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>42</b>
6.1	VISIÓN .....	42
6.2	MISIÓN.....	42
6.3	OBJETIVOS .....	42
6.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	43
6.4.1	Departamento Administrativo y Financiero .....	43
6.4.2	Departamento de Comercio Internacional .....	44
6.4.3	Departamento de Producción .....	45
6.5	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	45
6.6	COMPENSACIONES A ADMINISTRATIVOS Y ACCIONISTAS .....	46
<b>CAPÍTULO VII.....</b>		<b>47</b>
<b>7</b>	<b>FINANCIERO .....</b>	<b>47</b>
7.1	INVERSIÓN INICIAL .....	47
7.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	47
7.3	COSTO DE CAPITAL.....	48
7.4	CRITERIOS DE AJUSTES.....	50
7.5	PROYECCIONES.....	51
7.5.1	Balance General .....	51
7.5.2	Estado de Resultados.....	52
7.5.3	Flujo de Caja Neto .....	53
7.5.3.1	Flujo de Caja Accionista.....	54
7.6	ÍNDICES FINANCIEROS .....	55
7.6.1	Liquidez a Corto Plazo.....	55
7.6.1.1	Razón Circulante y Prueba Ácida .....	55
7.6.2	Liquidez a Largo Plazo .....	55
7.6.2.1	Razón de la Deuda a Largo Plazo .....	55
7.6.3	Razones de Activos .....	56
7.6.3.1	Rotación de Activos Fijos.....	56
7.6.3.2	Rotación de Activos Totales.....	56
7.6.3.3	Rendimiento sobre Activos (ROA) .....	57
7.6.3.4	Rendimiento sobre Capital (ROE).....	57
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>		<b>58</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
8.1	CONCLUSIONES.....	58

8.1.1	Conclusión General .....	58
8.1.2	Conclusiones Específicas .....	58
8.2	RECOMENDACIONES .....	59

<b>Bibliografía</b> .....	<b>60</b>
---------------------------	-----------

<b>Anexos</b> .....	<b>65</b>
---------------------	-----------

# CAPÍTULO I

## 1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

La industria del camarón ecuatoriano representa el segundo rubro más importante en las exportaciones no petroleras, después del banano. Presentando un incremento sostenido desde el año 2008 con 85 toneladas métricas, en el 2009 con 89 toneladas métricas y en 2010 hasta la fecha 94 toneladas métricas (Banco Central del Ecuador, 2010, pág. 9). Ello representa un incremento del 5,6% en relación 2009-2010 (Banco Central del Ecuador, 2011, pág. 12). Durante el año 2011 se evidencio un comportamiento positivo del sector camaronero ecuatoriano, teniendo un crecimiento del 52% hasta mayo, llegando a un total de USD 465,76 millones (Economía, 2011, parr. 3). Según el Banco Central, dentro de las exportaciones no petroleras dentro del periodo Enero-Febrero el camarón siguen como el segundo rubro más importante, después de las exportaciones de banano, con el 11.40% del total. De igual manera dentro del mismo periodo se mantuvo un superávit de la balanza comercial con Alemania de USD 1.898 millones; ubicándolo en el noveno puesto entre Bolivia (10mo.) y Nicaragua (8vo.) (ProEcuador, 2011, pág. 8).

El comportamiento del mercado europeo superó ampliamente en la importación de los crustáceos ecuatorianos al mercado norteamericano; es el ejemplo de lo sucedido en el año 2008, Estados Unidos importó únicamente el 39.2%, mientras que el mercado europeo el 55% de las 124.868 de las toneladas exportadas en el año (Delegación, 2010, pág. 1).

El mercado de la comida rápida ha presentado tendencias de crecimiento desde el año 2008, en el mercado europeo, registraron ventas de 2.525

millones de euros significando un aumento del 4.1%, respecto del año anterior (Economía/Consumo, 2009, parr. 1). El mismo comportamiento se evidenció en el sector de la comida rápida presento un incremento del 2.6%, a pesar de la crisis económica (Europress, 2010, parr. 6).

El crecimiento de la categoría de alimentos, tal como la de Comidas Preparadas y Bases para Preparar Comidas subcategoría de comidas preparadas congeladas, dentro de la cual se encuentra el camarón precocinado con salsa acompañante, ha presentado un crecimiento del 13% (A Nielsen, 2001, p. 5). En el caso específico de Europa se muestra un incremento del 7% correspondiente al año anterior, lo que mantiene a esta categoría dentro de las que posee la mayor tasa de crecimiento global (A Nielsen, 2001, p. 17).

Se considera que el mercado alemán tiene las características favorables para la comercialización del producto. Brinda las seguridades económicas necesarias para solventar una inversión y proyecta un sólido escenario para el crecimiento sostenido del producto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios sobre la transformación y exportación de camarón precocinado con salsa acompañante a Alemania, para la obtención del Título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la industria en la que se enfocará el plan de negocios.
- Realizar inteligencia de mercados con el fin de identificar el mercado objetivo y los posibles mercados alternativos.

- Determinar la demanda posible del mercado, con el fin de generar estrategias efectivas de marketing y posicionamiento del producto.
- Identificar el proceso de transformación que deberá tener el camarón para calificar para exportación al mercado objetivo.
- Crear políticas gerenciales para el desempeño del personal.
- Crear un plan de acción que disminuya los riesgos de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera de la exportación de camarones precocinados con salsa acompañante.
- Determinar el plan financiero adecuado para el plan de negocios

### **1.3 HIPÓTESIS**

La exportación de camarón precocinado con salsa acompañante a Alemania es financieramente y comercialmente viable.

## CAPÍTULO II

### 2 INDUSTRIA

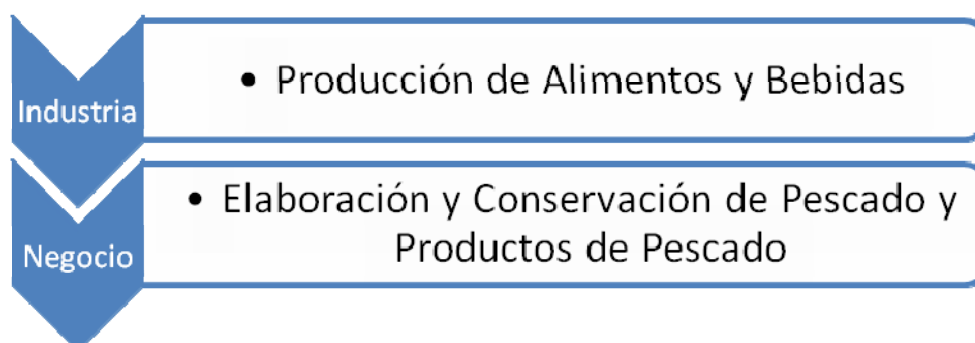
#### 2.1 INTRODUCCIÓN

Según el enfoque de la organización industrial (David, 2008, pág. 84), los factores externos son más importantes para que la empresa logre una ventaja comparativa, de lo que son los factores internos. Considerar primero el estado de la industria, permite enfocar los esfuerzos de la organización hacia un entorno favorable y atractivo.

##### 2.1.1 Identificación del Sector y la Industria

Según la Clasificación Central de Productos (CPC), el Título de Crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos, preparados o conservados de otra manera poseen el código 21260 (Naciones Unidas, 2002).

Gráfico 2.1 Identificación de Negocio



Fuente: CIU 3, 2010  
Elaborado por: Autor

##### 2.1.2 Tendencias de la Industria

Los índices de la Industria de Alimentos y Bebidas se presentan importantes dentro de las Industrias Manufactureras, exceptuando las empresas de

refinación de petróleo y afines. En el año 2007 representó el 13.99% del PIB, correspondiendo a la Industria de Alimentos y Bebidas un 7.83% del mismo. Esto ratifica la importancia de este sector; puesto que el mismo representa una aportación mayor al 50%. En el mismo año se registro que la división de Elaboración y Conservación de Pescado y Productos de Pescado significó el 1.1% del Producto Interno Bruto (Carrillo, 2009, p. 5). La Industria registra un decrecimiento importante en el año 1999 del 8.3% al 6.6% en el 2000, siendo este el más grande dentro de los últimos 15 años. Después de esta picada la industria ha mantenido un crecimiento constante hasta el 2007. (Anexo 1).

“El valor agregado de la industria de alimentos y bebidas en términos constantes fue de 1729, 2 millones de dólares, de los cuales el mayor aporte corresponde a la industria de elaboración y conservación de camarón. (Carrillo, 2009, p. 2)

Durante el periodo del 2001-2007, el sector de Alimentos presentó un crecimiento superior al de la Industria, que registro el 5.21% y superando también al porcentaje de la media de la economía (4.79%), alcanzó el 7.33% (Carrillo, 2009, p. 2). Este comportamiento mostró una efectiva recuperación después de la crisis antes mencionada.

Los productos de carnes, pescados, frutas, legumbres, aceites y grasas, sección 21 CPC, posee variaciones positivas a comparación de los meses de Mayo 2009 y 2010 con 10.34% dentro de los Índices de Volumen Industrial y de igual manera existe un incremento entre el mes de Abril y Mayo del 2010 con un 6.5 % (IPI, 2010, p.5). La elaboración de productos dentro de la Industria ha manifestado una tendencia de crecimiento durante el periodo del 2004-2008 (Anexo 2), pero los productos relacionados al camarón presentan un comportamiento negativo hasta el mes de abril del 2009. (Anexo 3).

En la actualidad la producción del camarón ecuatoriano se encuentra en un estancamiento, por lo que podemos definir que la industria se encuentra en la



etapa de madurez. Ello conlleva a que la competencia de precios incremente, conduciendo a que los proveedores de la industria reduzcan sus precios para poder mantener un nivel competitivo, de igual manera incentiva el incremento en su calidad y valores agregados (Oracle, 2010). El aumento de la producción de los países como China e Indonesia ha producido una saturación del mercado internacional, seguido por la reducción de las exportaciones del crustáceo ecuatoriano dada en el año 1999 por el virus de la mancha blanca (Francisco, 2003), la misma que conllevó a un retroceso importante en el volumen de su comercio.

### **2.1.3 Estructura de la Industria**

La Industria de Alimentos y Bebidas posee características de una industria fragmentada, puesto que existe una gran cantidad de empresas, pero dentro de la división correspondiente al producto, camarones precocinados con salsa acompañante, adquiere las características de una industria concentrada, una evidencia de ello es la presencia de apenas 5 empresas dentro de las 1000 compañías del año 2008, según el reporte de la Superintendencia de Compañías.

Dentro de este sector económico en cuestión existieron, en el año 2008, 275 empresas que registraron ingresos de \$ 14.259.951.878 y en exportaciones alcanzaron la cifra de \$ 2.986.919.536 (Compañías, 2008). La empresa líder en el año 2008, dentro del CIU3 1512.03, se llama Expalsa Exportadora de Alimentos S.A., domiciliada en Durán, Guayas; posee activos por \$ 14.700.000 y pasivos por \$ 16.200.000, consiguiendo ingresos por \$ 34.000.000 (Superintendencia de Compañías, 2008). Las cuatro empresas subsiguientes al líder son: PROMARISCO S.A., Industrial pesquera Santa Priscila S.A., ESTAR CA y finalmente Olimar S.A., según la clasificación de las 1000 compañías más importantes del Ecuador realizada en el año 2008 por la Superintendencia de Compañías.

## **2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.2.1 Factores Económicos y Regulatorios**

#### **2.2.1.1 Balanza Comercial**

La Balanza comercial ecuatoriana registra un déficit al finalizar el tercer trimestre del 2010, obteniendo una diferencia negativa de 1.131,96 millones, entre las exportaciones e importaciones del país. Esto representa un incremento porcentual de 214,62 frente al mismo periodo del año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2011)

De las exportaciones totales no petroleras que fueron de \$5.647.514 valor FOB en miles de dólares, los camarones son responsables de 577.448 miles dólares valor FOB, con una participación de valor agregado del 10.2% (Anexo 4) (Banco Central, 2010). También se ha evidenciado que en los últimos dos periodos la tendencia de volumen ha tenido un comportamiento creciente, mismo que se evidencia dentro del rubro de exportaciones no petroleras no tradicionales (otros elaborados del mar), dentro del cual se encuentra el producto; llegando a 14 mil toneladas métricas a septiembre del 2010 (Banco Central del Ecuador, 2010, pág. 9).

El Principal Socio comercial del Ecuador dentro del periodo de Enero-Agosto del 2010, es Venezuela; registrando \$ 527.966 miles en valor FOB en exportaciones no petroleras (Banco Central del Ecuador, 2010 pág. 6). Mientras que Alemania se registro en el puesto 18 en el año 2010, si bien se posee una balanza negativa durante el periodo antes mencionado, Ecuador exporta casi 5 veces más en volumen (tonelada métrica) de lo que importamos, esto en productos no petroleros; llegando a la cifra de 360,772 FOB y 68,976 CIF (Banco Central del Ecuador, 2010, pág. 7).

Alemania durante el período de enero a febrero del 2011 se ubicó dentro de los diez primeros socios comerciales de Ecuador dentro del rubro de exportaciones petroleras y no petroleras (Banco Central del Ecuador, 2011, pág. 13), mientras que en la Balanza Comercial Total Alemania se encuentra en el puesto número 15 dentro de los principales socios comerciales para el Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2011, pág. 7). Durante el mismo periodo Alemania importó desde Ecuador un total de 664.7 toneladas métricas, según el portal de consultas de comercio exterior del Banco Central del Ecuador. Ello representó ingresos referentes al 0.68% del total de los ingresos FOB del país, es decir USD 473 millones.

El comercio con la Unión Europea reporta una balanza comercial positiva con un incremento del 1.68% en Volumen y 15.37% FOB (Anexo 5), es decir que Ecuador exporta más de lo que importa de este destino. Dentro de los 20 principales países que registraron importaciones de camarón ecuatoriano desde el inicio del 2011 hasta el mes de agosto se encuentran 7 países, teniendo como mayor importador europeo a España con un 14.91% del total de las exportaciones de Ecuador en este rubro acorde a los datos que muestra el Banco Central del Ecuador dentro de su consulta por Partida NANDINA.

#### **2.2.1.2 Inflación**

El comportamiento de la inflación acumulada en comparación con el anterior dentro del periodo Enero-Septiembre, se muestra con una reducción siendo en el 2009 de 3.12% y en el 2010 de 2.26% (Banco Central del Ecuador, 2010 b). Dentro de los 10 productos que registraron la mayor inflación acumulada se encuentran productos como el ajo (138.28%), guineo (32.82%) o cebolla blanca (17.59%) (Banco Central del Ecuador, 2010 b), ingredientes comúnmente utilizados en la producción de alimentos.

La clasificación de Alimentos y Bebidas no alcohólicas, dentro de la inflación acumulada por divisiones de consumo, posee un incremento de precios del

5.61%, situándola como la más alta a comparación de otras clasificaciones (Anexo.-6). En cuanto a los índices del precio a los proveedores nacional, la inflación acumulada en los Alimentos, Bebidas, Tabaco y Textiles bordea el 5.80% para el mes de Septiembre; considerablemente mayor a la inflación registrada en el mismo mes del año 2009. Esto puede perjudicar a las empresas procesadoras, puesto que si no cuentan con estrategias que permitan apalancar la alta inflación tendrán que afectar directamente al precio final.

### **2.2.1.3 Tipo de Cambio**

El primero de Enero de 1999 se introduce oficialmente el Euro en 11 países; Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal (Delgado, 2010 parr. 15). En los años siguientes se fueron adhiriendo más países a la zona euro, como se denomina a los países que utilizan esta moneda. En la actualidad son 27 países que poseen el Euro como moneda oficial (Delgado, 2010 parr. 19).

El comportamiento del Dólar frente al Euro ha sido, como se espera, un comportamiento muy activo. El primer registro que se dio en la fecha del ingreso del Euro fue: EUR 1= USD 1.1743 (Europeo, 2011), mientras que fue transcurriendo el tiempo, la moneda europea empezó a generar más presión sobre el tipo de cambio frente a la moneda americana; marcando para el 17 de Julio del 2002 la paridad completa de 1 a 1 (Europeo, 2011). Ello mostraba que apenas de 3 años de su aparición mostraba una fuerza importante en la economía mundial, y después de 9 años ya ha superado ampliamente al dólar; registrando el pico más alto en la tasa de cambio: EUR 1= USD 1.5726 (Europeo, 2011).

En el año 2011 para el mes de Enero se ha registrado un repunte del Euro después de la caída que sufrió en el año 2010, donde registro el pico más bajo de USD 1.1942, situándose para el 11 de Enero en USD 1.2948 por cada Euro

(Europeo, 2011). La crisis económica que presentan países como Grecia, han debilitado la fuerza de la moneda debido a las medidas de salvataje que se han tenido que tomar para evitar que la crisis se expanda.

Ello conlleva a que los productos transados en dólares sean más atractivos para el mercado europeo, puesto que al tener una moneda de mayor apreciación en el mercado internacional los productos son relativamente más baratos. A noviembre del 2011 registra un comportamiento a la baja, llegando a EUR=1; USD=1.3773 (2011).

### **2.2.2 Factores Demográficos**

Alemania posee una población de 81.471.834 habitantes (CIA, 2011), la cual se encuentra ubicada en un 74% dentro de las zonas consideradas urbanas (CIA, 2011). Si bien, en comparación al nivel poblacional que existe en el mundo, este país ocupa el puesto 16 (CIA, 2011), en cuanto a la tasa anual de crecimiento se estima que en el 2011 tuvo un porcentaje negativo del 0.208 %, lo que le ubico en el puesto 211 del total mundial (CIA, 2011). Esto determina que la población de Alemania es una población con una tasa de nacimiento realmente baja, casi 8.3 nacimientos por cada 1.000 habitantes (CIA, 2011). Esto da a concluir que el mercado alemán, basados en estadísticas, tiene un comportamiento casi lineal en el tiempo.

En cuanto a la división de género del país germano presenta la siguiente división:

Tabla 2.1. Demografía alemana por edades

Rango de edad (en años)	Porcentaje de la población	Hombres	Mujeres
0-14	13,3%	5.569.390	5.282.245
15-64	66,1%	27.227.487	26.617.915
65 en adelante	20,6%	7.217.163	9.557.634

Fuente: CIA World Factbook 2011

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de la población se encuentra dentro del rango de edad de 15-64 años; cabe recalcar que este grupo es el económicamente activo. Adicionalmente existe una mayor cantidad de habitantes de sexo masculino superando al género femenino por 1.443.754 personas, pero esta diferencia es casi imperceptible porque del total de la población supera la media por solo 0.88%. Es por ello que se determina que la población alemana tiene relación casi perfecta entre géneros.

Dentro del rango de edad de 15-24 años, que corresponde el 11% de la población general (CIA, 2011), existe una tasa de desempleo en hombres del 12% y en mujeres del 9.8%, ello determina que existe un importante grupo de personas que poseen sus propios ingresos por efectos laborales; mostrando que este porcentaje de la población puede optar por satisfacer sus propios deseos y necesidades sin dependencia de terceros.

Es importante de igual manera resaltar que, indistintamente del rango de edad, en Alemania existen 16 millones de habitantes que poseen viviendas unipersonales (Tatsache, 2011). Puede considerarse, en este caso, que el 20 % de la población no representa un número alto, pero si lo ponemos en contexto, esta población supera a la que tiene el Ecuador.

Para ilustrar el universo con características más puntuales, se puede especificar que existen en la actualidad alrededor de 1.6 millones de familias monoparentales (Tatsache, 2011), es decir que ya sea la madre o el padre se ocupan únicamente de los hijos. De este particular grupo se muestra que la

tendencia es que la madre sea la que se encarga del hogar y que dentro de estos casos existe un nivel de empleo del 90% (Tatsache, 2011).

El nivel de educación que podemos encontrar en la población de Alemania, puede evidenciar que la mayor concentración de la población (28%) llega a tener una enseñanza de nivel básico, mientras que el 27% llega a completar los estudios secundarios (Prochile, 2011); dentro de este sector de la población se incentiva apenas el 34% el consumo de productos orgánicos. Mientras que en lo que queda del quintil del nivel de educación, Institutos Superiores (6% de la población), Escuelas Técnicas (18% de la población) y Universidades (42% de la población), se encuentra el mayor porcentaje (66%) de incentivos de consumo a productos con características orgánicas (Prochile, 2011).

## **2.3 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS O SERVICIOS**

Como se expuso anteriormente la característica de la industria de transformación de productos del mar del Ecuador es fragmentada, puesto que aún no presenta un desarrollo importante. Las 5 empresas que registran la actividad, según la Superintendencia de Compañías, representan un nivel bajo de competitividad.

### **2.3.1 Fuerzas de Competencia de Porter**

Como se define en el Anexo 7.-, la estructura del diamante de Porter realiza un análisis de relación entre las variables y como estas afectan a la industria, en este caso la de Alimentos y Bebidas.

#### **2.3.1.1 Condición de los Factores**

La industria del camarón ecuatoriano representa el segundo rubro más importante en las exportaciones no petroleras, después del banano. Presentando un incremento sostenido desde el año 2008 con 85 toneladas

métricas, en el 2009 con 89 toneladas métricas y en 2010 hasta la fecha 94 toneladas métricas. Ello representa un incremento del 5,6% en relación 2009-2010. Se está evidenciando un crecimiento importante del sector camaronero en el mercado internacional, como es el mercado Europeo, el cual superó ampliamente en la importación de los crustáceos ecuatorianos al mercado norteamericano; es el ejemplo de lo sucedido en el año 2008, Estados Unidos importó únicamente el 39.2%, mientras que el mercado europeo el 55% de las 124.868 de las toneladas exportadas en el año.

### **2.3.1.2 Condición de la Demanda**

La fortaleza de la economía alemana ha permitido crecer a 16 miembros de la eurozona en 1% en el segundo cuarto de este año. De igual manera como lo expuso el Ministro de economía, el crecimiento de Alemania superará las propias predicciones del gobierno. El estimado gubernamental del crecimiento del producto interno bruto del país fue del 1.4%, mientras que el Ministro Brüderle estima un incremento del 2% (Kollowe, 2010). Ello presenta una fotografía interesante para iniciar relaciones comerciales con dicho país.

El incremento económico de Alemania, a pesar de ser menor al crecimiento de Perú o de Colombia (Naranjo, 2010), tiene que ser comprendido desde un punto de vista real del tamaño de economía; es decir crecer 2 puntos porcentuales en la economía alemana, que supera los \$ 3000 billones (CIA, 2010), es mucho mayor al crecer 6.9 puntos porcentuales en la economía peruana que llega a los \$ 176.9 mil millones.

Las exportaciones no petroleras han significado el rubro más fuerte en las relaciones comerciales con la UE, puesto que en el año 2009 significó el bloque económico más importante para Ecuador con un 30.4% del total de las exportaciones no tradicionales (CORPEI, 2010). Es por ello que el atractivo de los países miembros de la Unión Europea no puede pasar desapercibido, lo



que demuestra que el camarón ecuatoriano sigue adquiriendo un mejor posicionamiento internacional.

### **2.3.1.3 Estructura**

El sistema de redes viales dentro de la comunidad europea abarca 6 millones de kilómetros asfaltados (NYMAS, 2000), de los cuales corresponde a la red de Alemania alrededor de 736000 km. (NYMAS, 2000). Este número no refleja completamente la extensión que tiene la red vial de este país, puesto que a pesar de tener una extensión menor a la del país franco (casi 1 millón de km.) abarca una extensión de 11515 km. frente a 9600 km. del país Francés (NYMAS, 2000). De igual manera la transportación de productos se puede conducir por el sistema de férreo, el cual comprende en Alemania 33890 km de longitud, convirtiéndolo en el más largo de la Unión Europea (Embajada Alemana, 2010). Alemania no registra una industria de transformación de productos del mar, por lo cual compra el camarón de países como Tailandia.

### **2.3.1.4 Sectores Afines y de Apoyo**

La reducción de las obligaciones de capital mínimo, de €25000 a apenas €1, para la inscripción de empresas representa una variable importante para los productos (Doing Business 2010, pág. 24), puesto que al ser característica de la Industria de Alimentos y Bebida, manejar sus productos con distribuidores, necesitan tener la seguridad de que va a existir una posibilidad de refrescar su cadena de distribución mediante una integración hacia adelante, cambiando de contactos, en el país destino, a otros con mejores opciones para el producto.

A pesar de que Alemania no se encuentra dentro de los primeros diez países protectores de los inversionistas, existen apenas dos países europeo de la OECD ubicados dentro de los que más protegen a los accionistas, de los cuales Irlanda es el mejor ubicado (Doing Business 2010, pág. 52), al igual que dentro de la protección a los prestamistas y prestatarios existe la solitaria

ubicación de Dinamarca en representación de los países OECD (Doing Business 2010, pág. 47).

## **2.4 ANALISIS FODA**

### **Fortalezas.-**

- La rapidez de preparación del producto.
- Certificaciones de producción de calidad.
- La comodidad de presentación del producto.
- La adaptación del producto a los gustos de los clientes potenciales.

### **Debilidades.-**

- Poca experiencia en el negocio.
- Capacidad de producción.
- Carencia de contactos comerciales.

### **Oportunidades.-**

- Estabilidad política en el país meta.
- Capacidad económica del cliente meta.
- Infraestructura y logística de primer nivel en el país meta.
- Crecimiento de la demanda de camarón ecuatoriano en el mercado Europeo.

### **Amenazas.-**

- Competidores de la zona euro.
- Capacidad de producción de países competidores.
- Rapidez de envío del producto de los competidores.

## **CAPÍTULO III**

### **3 INTELIGENCIA DE MERCADOS**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

La presente inteligencia de mercado tiene como objetivo obtener información secundaria para conocer el país objetivo y el comportamiento de sus consumidores frente al producto de camarones precocinados con salsa acompañante y tomar decisiones acertadas en el proceso de producción y comercialización.

#### **3.2 PROBLEMAS DE GERENCIA**

Obtener información sobre los gustos, preferencias y necesidades que tiene el consumidor alemán frente a los productos del mar, específicamente los camarones con una salsa acompañante.

#### **3.3 PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS**

La necesidad de información que se presentan para la comercialización y producción del producto, camarones precocinados con salsa acompañante, son varias; precios de comercialización en el país objetivo, presentación del producto y cuál sería la manera óptima de su manejo, transformación y posterior exportación, cualidades y certificaciones que pueden ser atractivas y en qué caso son obligatorias para el mercado objetivo, entre otras.

### 3.4 MATRIZ DE PREGUNTA, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Tabla 3.1. Matriz de Pregunta, hipótesis y objetivos

Preguntas	Hipótesis	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Dentro de qué banda de precios tendría que estar el producto?</li> </ul>	El precio del producto tendrá que encontrarse dentro de la banda Premium	Identificar el precio correcto de comercialización del producto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué características tiene que tener el empaque del producto?</li> </ul>	El producto tiene que ser transparente y tiene que identificar el país de origen.	Identificar la mejor manera de presentar el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿El consumidor alemán valora los certificados ambientales, comercio justo y de calidad</li> </ul>	Los certificados ambientales, de comercio justo y calidad son atractivos comerciales para los clientes	Identificar un valor agregado posible que se le pueda dar al producto.

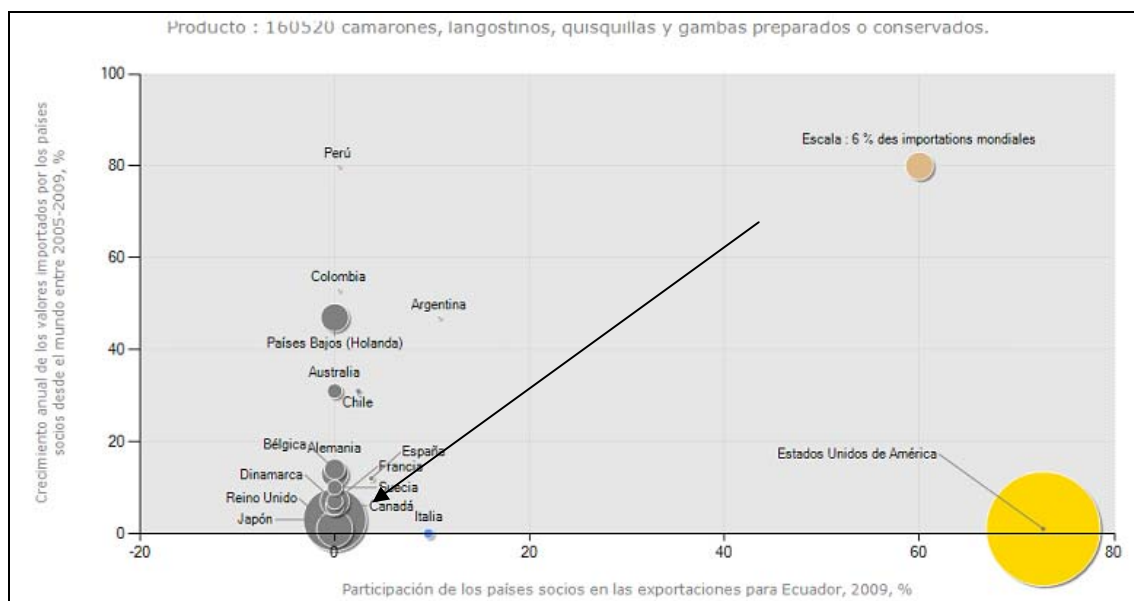
Elaborado por: Autor

### 3.5 DISEÑO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

Para la selección del país se tomó en cuenta el crecimiento de importaciones de camarón desde todos los países y se consideró adicionalmente la participación que ha tenido este país en el comercio de camarón con Ecuador (FAO, 2009).

Alemania ha mostrado que se encuentra como uno de los socios comerciales con un crecimiento considerable de su actividad comercial con este país, presenta un crecimiento de alrededor de 20%.

**Gráfico 3.1. Comportamiento del camarón ecuatoriano y sus socios**



Fuente: FAO, 2009.

Elaborado por: FAO.

Se propone la siguiente consideración para determinar el país que es analizado en esta inteligencia de mercados, debe ser el valor (USD/tnl) que tiene las importaciones realizadas con los distintos socios comerciales (International Trade Center, 2009). Es decir qué tanto paga el país importador por cada tonelada. Para efectos de la investigación de mercados, es importante ubicar a Alemania dentro de un ranking. Esto, además de lo revisado en los capítulos anteriores, permite resaltar la importancia que tiene este país para la exportación de camarón. }

**Tabla 3.2. Ranking de importadores de camarón ecuatoriano**

Ranking	Importadores	Indicadores comerciales		
		Valor importada en 2009, en miles de USD	Cantidad importada en 2009 (toneladas)	Valor unitario (USD/unidad)
	'Mundo	3679118	508470	7236
1	'Estados Unidos de América	1026526	143931	7132
2	'Japón	552282	64535	8558
3	'Reino Unido	300823	44113	6819
4	'Dinamarca	236422	41620	5680
5	'Países Bajos (Holanda)	220938	28887	7648
6	'Alemania	212908	23762	8960 ←

Fuente: WTO, 2010

Elaborado por: Autor

Como información adicional se utilizó el Reporte de Competitividad Global (WEF, 2010). De igual manera se ha considerado utilizar índices económicos tales como el Producto Interno Bruto Poder de Paridad de Compra (WEF, 2010) que se los puede encontrar detallados en el Cap. 1 del presente trabajo y estudios afines al comportamiento del consumidor alemán en los ámbitos alimenticios y de compra.

### 3.6 ALEMANIA

Alemania se encuentra ubicada en el sexto lugar de los países importadores de camarón precocido en el año 2009 (Tabla 3.2.), de 100 000 toneladas con el líder Estados Unidos. Pero en relación al precio por tonelada podemos ver que Alemania tiene un valor mucho más alto que el referencial para el líder del mercado. Esto muestra que el valor de una tonelada en Alemania es más atractivo comercialmente comparado con el precio que pueda tener la misma en Estados Unidos.

Considerando los factores analizados en el macroentorno y el factor de crecimiento de las importaciones de camarón a nivel mundial (Tabla 3.1.),

Alemania se muestra como un destino comercial económicamente atractivo y sustentable.

### **3.6.1 Análisis de Consumidor**

Para poder comprender al consumidor alemán se analizarán los aspectos referentes a la matriz de preguntas. La población que se tomará en cuenta para la investigación son los alemanes de sexo masculino y femenino mayores a 16 y los hogares conformados por una sola persona mayor de edad, dentro de las zonas urbanas de Alemania.

El consumo de los alemanes en comida rápida resulta interesante a la vista, puesto que gastaron EUR 36 mil millones en comida fuera de casa para el año 2004 (Prochile, 2011 parr. 14), de los cuales EUR 33.98 mil millones son referentes a comida ya sea en restaurantes o autoservicios. El gasto promedio que el consumidor tiene en un restaurant puede ascender a EUR 15 por persona, mientras que en el caso de la comida rápida llega a EUR 4.60 (Prochile, 2011 parr 13). El consumo dentro de este último rubro ascendió a EUR 2.02 mil millones y haciendo relación con el precio promedio de gasto se realizaron alrededor de 44 mil millones de transacciones.

Para poder entender al consumidor alemán se lo debe clasificar en dos extremos, aquel que está orientado a los precios bajos y productos económicos y el que se encuentra en segmento "Premium" (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 2,). El mismo que no se preocupa por el precio, sino prefiere buscar calidad. Pero del total del mercado, estos dos extremos solo pueden ocupar la mitad, el otro 50% se define con la posibilidad de adquirir los bienes y servicios que se encuentren dentro de sus intereses dentro del momento de la compra, es decir que en alguna ocasiones pueden optar por buscar precios económicos y en otras buscaran la calidad.(Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 2).

La oferta diversificada de productos en la Industria de Alimentos y Bebidas es de 150.000 productos y el consumo promedio en un hogar alemán abarca en el año 440 de estos productos (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 11). Pero la compra de un producto nuevo únicamente tiene lugar dentro del 40% restante del total de consumo promedio por hogar antes mencionado, en decir 180 productos nuevos compiten por un espacio en las compras del consumidor alemán (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 11). El 27% de los hogares alemanes tienen la posibilidad de elegir cualquier producto que lo consideren necesario (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 11). Esto brinda un espacio mayor para el ingreso competitivo de nuevos productos, puesto que el porcentaje anterior es mayor al 24% de los hogares que tienen algunas restricciones para adquirir productos que sean de su interés.

El consumidor que se encuentra dentro del segmento medio, es decir aquel consumidor que no se puede identificar en cualquiera de los dos extremos, consume alrededor de 310 euros en alimentos, bebidas y tabaco mensualmente; ello equivale a una inversión del 22% del total de los ingresos (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 4). Esto explica que el consumidor alemán tiene la posibilidad de satisfacer sus deseos de consumo sin mayor preocupación.

Las tendencias que predominan para tomar las decisiones del consumidor alemán son tres: bienestar, comodidad y placer (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 5). Dentro de la segunda tendencia, las comidas definidas como "chilled food" o comidas precocinadas listas para su consumo han adquirido un mayor posicionamiento dentro de los hogares alemanes (Chile potencia alimentaria, 2006 parr. 8).

La comida precocinada se encuentra presente dentro de la dieta habitual de los alemanes, tal es el caso que 1 de cada diez alemanes tiene presente más de tres veces por semana esta opción dentro de su alimentación (Deutsche Welle, 2006 parr. 1). El incremento de los ingresos en los hogares alemanes, debido



a las características de unipersonales y a la inclusión de la mujer en el ámbito laboral, ha permitido que la demanda por los productos preparados se incremente manteniendo sin embargo un crecimiento a la par de la conciencia por una buena alimentación (Al-invest,2009). Existe pero el caso de los consumidores alemanes que atribuyen su mala alimentación al costo que puede implicar adquirir productos sanos (Deutsche Welle, 2006 parr. 1), pero esto brinda la oportunidad de presentar productos saludables que permitan que el consumidor perciba el beneficio sobre el costo.

Según el estudio El Mercado de la Salsa realizado por ICEX, las tendencias del consumidor alemán para las salsas tienen dos aspectos básicos, que sea sana y que sea una experimentación de sabores exóticos (Merlin Barrea Consultora, 2008 pág. 5). La aplicación de las salsas gourmet, es decir que incluyan especias y aliños específicos de una región o de un estilo gastronómico han tenido una acogida importante en las determinaciones de los consumidores alemanes.

Es importante considerar los aspectos informativos que puede tener el envase y empaque del producto, puesto que la mayoría de consumidores alemanes (55%) teme ser engaño a la hora de comprar (SGS Institu Fresenius, 2010). El 48% de los usuarios consideran que la información descriptiva que se encuentra en los envases no está completa (SGS Institu Fresenius, 2010), es decir que prácticamente la mitad de los consumidores alemanes van predispuestos a que el producto que van a adquirir no es completamente lo que ellos consideran. Es por ello que el 75% de los clientes no pueden llegar a valorar si el producto que adquieren es sano o no (SGS Institu Fresenius, 2010). Si se considera la variable de que el producto está siendo adquirido para un menor, el 71% de los consumidores alemanes no pueden llegar a distinguir si el producto es apto para ellos (SGS Institu Fresenius, 2010).

Las tendencias presentes en los envases muestran que los mismos ya no solo deben cumplir la función de almacenar el contenido, sino adicionalmente tienen

que tener una función ecológica de despacho y reciclaje (Prochile, 2011 parr. 1). De igual manera, las características que predominan en el gusto de los consumidores son que el envase tiene que ser liviano y debe permitir al cliente poder identificar inmediatamente el producto que está adquiriendo (Prochile, 2011 parr. 1).

Se aconseja que el envase cumpla las funciones del principio publicitario “AIDA- Attention-Interest-Desire-Action” (Prochile, 2011 parr. 3), puesto que la exposición visual tiene que ser una herramienta comercial competitiva frente a la amplia gama de productos que se ofertan en el mercado alemán.

Otro atributo que consideran atractivo los consumidores, es que el producto tenga certificaciones de calidad distintos a los que otorga la política alema (SGS Institu Fresenius, 2010). El 38% de los consumidores consideran que las medidas y controles a los alimentos en Alemania no son suficientes (SGS Institu Fresenius, 2010). Por ello los alimentos que no son modificados genéticamente son preferencia de casi el 43% del mercado alemán (SGS Institu Fresenius, 2010).

### **3.7 CONCLUSIONES**

- La mayoría de los consumidores alemanes poseen las posibilidades para adquirir productos basados en una relación costo beneficio positiva. Ello permite que no exista una presión de competencia por precio, puesto que existe mercado para ser competitivo en beneficio.
- La presentación de certificaciones que muestren que el producto es considerado saludable permite que el mismo tenga un atractivo adicional para el cliente.
- La presentación del producto tiene que ser clara y entendible para el cliente, para que no confirme sus sospechas de que existe la posibilidad de que ser engañado.

- El consumo de productos precocinados resultan atractivos para los hogares unipersonales, monoparentales y de conformación regular, por su facilidad de consumo.
- La salsa de sabores exóticos puede brindar un valor agregado al producto, utilizando sobres regionales con especias y condimentos específicos.
- El producto se mantendrá dentro de la banda de precios.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PLAN DE MARKETING**

#### **4.1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS**

Dadas las conclusiones de la inteligencia de mercados expuestas en el capítulo anterior se determina que existe la oportunidad de negocios de comercializar camarón precocinado en salsa acompañante a Alemania.

#### **4.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Para esta parte del trabajo de titulación se ha determinado segmentar al mercado utilizando estadísticas levantadas en la inteligencia de mercados y características encontradas dentro del análisis de los factores demográficos.

Para la definición del segmento del mercado al cual se va a aplicar el plan de marketing se han considerado las siguientes variables. Como geográficas se ha determinado utilizar el país, el tamaño de la población y su densidad. En cuanto a las demográficas se ha seleccionado las variables de edad, género, nivel de ingresos, educación. Para el caso de las variables psicográficas se ha puntualizado las de clase social y su estilo de vida. En el caso de las variables conductuales se ha propuesto utilizar los beneficios y la frecuencia de uso.

El segmento al cual se va a enfocar el plan de marketing es:

Hombres y mujeres exitosos empleados con ingresos altos de clase social media-alta y alta de entre 15 y 64 años de edad que vivan en las zonas urbanas de Alemania, que posean o cursen un nivel de educación alto, que prefieran el beneficio de la calidad antes que el precio y que sean consumidores frecuentes de productos precocinados.

Según la descripción de la segmentación de mercado se determina que el mercado meta será de 383.857 personas.

### **4.3 ESTRATEGIAS DE DETERMINACIÓN DE MERCADO**

Las estrategias de determinación de mercados meta (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 178) que se plantea utilizar, a pesar de la gran diferencia entre edades dentro del segmento seleccionado, es una estrategia de Marketing concentrado. Ello se lo ha considerado así, puesto que la cantidad de personas que encajan dentro de la selección de variables es un grupo reducido frente a la población general.

### **4.4 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

#### **4.4.1 Ventaja Competitiva**

La reputación mundial que presenta el camarón ecuatoriano, viéndose demostrado en el nivel de exportaciones que tiene a nivel mundial, presenta una ventaja competitiva para el producto. El factor del origen es una característica que la competencia no puede copiar y permitirá que el producto pueda tener una diferenciación frente al resto. Existe adicionalmente un atributo que, dada la preocupación actual por la buena alimentación, tendrá el producto. Este es la salud, si bien los productos pueden ser clasificados como light, el que presenta este trabajo no pertenecerá a esta clasificación, pero tendrá los atributos de ser un producto saludable, como lo es la característica de orgánico, sin colorante, ni preservantes perjudiciales para la salud. Si bien este último punto no es complicado de copiar, dado los resultados de la inteligencia de mercados, los consumidores no pueden considerar si un producto es saludable o no. Por ello se tendrá énfasis en que la preparación del producto permita ofrecer estas características en su presentación final.

#### **4.4.2 Estrategia de Posicionamiento**

Para la estrategia de posicionamiento, que permitirá generar una propuesta de valor (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 188), se ha considerado que tiene que reflejar las características del producto. La calidad, lo saludable y lo exótico del origen y de la salsa que tiene el producto son factores que deben dirigir la estrategia. Por estas consideraciones se ha decidido utilizar el posicionamiento “más por más”, por ello el Mix de Marketing tendrá que desarrollarse en base a ofrecer al consumidor un mayor beneficio frente a la competencia pero también con un mayor costo (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 189).

#### **4.4.3 Estrategias de Entrada y Crecimiento**

El ingreso al mercado alemán será mediante la distribución al por mayor en las distintas cadenas de distribución de alimentos. Al ser un producto novedoso en el mercado, el tipo de estrategia se la conoce como salto de rana, puesto que en este tipo de estrategia no es necesaria una inversión tan alta y de igual manera no es tan agresiva como las demás. Hay que entender que al no tener experiencia en el mercado, no se puede optar por una estrategia de ataque frontal o una estrategia envolvente, puesto que implica altos costes y un posicionamiento directo en el mercado.

Para la estrategia de crecimiento se ha determinado utilizar la penetración de mercado, con esto la empresa buscará aumentar las ventas del producto actual, sin modificaciones, dentro del mismo segmento del mercado (Kotler y Armstrong, 2008, pág. 56). Debido a la situación inicial de la empresa se mantendrá sin realizar nuevas investigaciones y desarrollo de productos para beneficios de costos dentro de la misma.

## **4.5 MIX DE MARKETING**

### **4.5.1 Producto**

#### **4.5.1.1 Mix de Producto**

El producto es camarones precocinados con una salsa acompañante, no se lo ha determinado como un producto de conveniencia ni de especialidad (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 201). Para efectos del trabajo se lo considera un producto de comparación, es decir que el consumidor compara que producto brinda las suficientes características para poder estar a la altura de sus preferencias (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 201). Ello permitirá enfocarse en generar una lealtad hacia el producto y permitirá que la sensibilidad que tenga el consumidor frente al precio sea baja.

#### **4.5.1.2 Presentación del Producto**

El producto será presentado en porciones individualizadas conteniendo entre 22 y 25 camarones con peso promedio de 12 gramos, los cuales serán precocinados con sazón ligero (sal, pimienta) y congelados. Junto a los camarones se adjuntará el compartimiento de 2 oz para la salsa acompañante con sabor a coco. El peso total del producto será de 375 gramos.

#### **4.5.1.3 Empaque**

Para las presentaciones del empaque primario y secundario se debe tener en cuenta varios aspectos. En el caso del primer nivel de empaque, deberá cumplir su función primordial que es contener al producto de una forma higiénica y segura, pero a su vez tendrá que cumplir con las características de un empaque práctico para el uso del consumidor. Mientras que el empaque secundario, teniendo como función primaria contener al empaque primario,

tendrá la obligación de atraer al cliente y brindar información relevante del producto. Por ello se deberá tomar en cuenta lo encontrado en la Inteligencia de Mercados sobre las principales características e información que debe tener el empaque.

El producto será presentado en un empaque secundario de 19.5cm X 14.5cm X 5.5cm, donde el cliente pueda encontrar la información del peso, componentes, certificados de calidad, imágenes, origen, instrucciones de preparación e informe de nutrición del producto. Mientras que el empaque primario será un envase de plástico cuadrado de medidas 19.2cm X 14.2cm X 5.2cm sellado al vacío. (Anexo 8)

#### **4.5.1.4 Estrategias de Producto**

El producto deberá referenciar un nivel de calidad alto, manteniendo un nivel de consistencia de los mismos estándares (Kotler, 2010 pag. 287), es decir que el producto deberá reflejar lo que el cliente espera. Si el 48% de los consumidores alemanes (SGS Institut Fresenius, 2010) tiene el temor de que el producto oculte algo que no está especificado en la caja, hay que tener mayor atención en este aspecto, para poder reflejar lo antes mencionado. Por ello la información acerca del producto y todas sus características se encontrarán detalladas en un lugar accesible a la vista del consumidor, como lo es la tapa frontal principal.



#### 4.5.1.5 Marca

Gráfico 4.1 Marca



Elaborado por: Autor

La marca tiene que tener los atributos necesarios para poder reflejar algunos aspectos importantes que tiene el producto: su origen. La naturaleza geográfica del producto es una variable que presta atributos característicos de sabores nuevos, explosivos, interesantes y gustosos, por esta razón se requiere que la marca envuelva la noción de procedencia de la materia prima. El Slogan que se ha escogido es “The flavor of the seas in one touch”, lo que se busca es que se haga acuerdo al cliente repetidamente y claramente que el gran sabor que tiene el producto se lo puede conseguir en corto tiempo. Ello se deberá considerar particularmente, puesto que la intención de la empresa es tener clientes leales a la marca y poder considerar que a futuro se espera poder consolidar un valor capital alto de la misma. Los primeros pasos de la marca deberán ser planteados de la manera correcta y pensando siempre que la meta es llegar a tener un Top of Heart y un Top of Mind. Para ello hay que considerar que la elección del nombre del producto tiene igual importancia para el consumidor. Se considera que tiene que ser de fácil pronunciación y de fácil recordación para obtener dichas metas.

Al ser una nueva marca, como la lógica lo dicta con una nueva empresa, se ha determinado que el nombre sea genérico. Ello determinará que cada variación

de producto mantendrá el mismo nombre pero se explicará la diferencia entre cada uno de ellos. Hay que considerar que el producto es adaptable a los gustos y preferencias del consumidor por la gran variedad de salsas con las que se puede presentar, y realizar nuevas investigaciones para determinar cada vez un nuevo nombre resultaría demasiado costoso.

#### **4.5.1.6 Nombre del Producto**

El nombre que se ha determinado es similar al que llevará la empresa: Pacific. El mismo no tiene ninguna traducción al alemán o fonética del mismo idioma que pueda generar malos entendidos u ofensas al consumidor. Adicionalmente cumple con la función de explicar el origen del producto en la marca, la misma que será reforzada con el sello orgánico del gobierno alemán “Bio-Siegel”.

#### **4.5.2 Precio**

##### **4.5.2.1 Fijación de Precio**

El valor que va a pagar el consumidor por un el producto tangible, es considerado el precio del producto en este caso. Para poder enmarcar la definición de la estrategia de posicionamiento el valor del producto se lo determinara como alto, frente al rango de gasto que tiene el alemán promedio en la adquisición de alimentos “rápidos” que se analizó en la inteligencia de mercados.

El precio determinado para este producto será de USD 4.36 CIF, por ende se determina que el precio de venta la público será de EUR 6.74 o expresado en otra moneda USD 9.1.

#### **4.5.2.2 Estrategia de Precio**

La percepción del segmento determinado existe preferencia por la calidad más que por el precio, por ello la fijación de precios será basada en el valor agregado (Kotler y Armstrong, 2008 pág. 265). Debido a que la empresa no planea tener sucursales de venta directa al cliente, sino hacerlo a través de otra empresa, la misma podrá determinar precios que correspondan a la utilidad que desean tener con el producto sin tener una pérdida de mercado.

De tal manera que la estrategia de precio será basada en la Estrategia Orientada a la Competencia, pero manteniendo la relación de precios más altos que la competencia; con el fin de transmitir una imagen de calidad y exclusividad del producto.

#### **4.5.3 Plaza**

##### **4.5.3.1 Puntos de Venta**

En el año 2005 la venta de productos orgánicos en supermercados convencionales alcanzó EUR 1.6 mil millones, ocupando el primer lugar dentro de la comercialización de este tipo de productos en retail (Prochile Hamburgo, 2007). Mientras que las tiendas orgánicas llegaron a comercializar en el mismo año EUR 0.99 mil millones. El expendio y consumo de productos orgánicos ha tenido acogida dentro de las cadenas importantes de supermercados en Alemania, como los son: Aldi, Lidl, Plus o Rewe (Prochile, 2011). Siendo el caso que para dentro de todos los actores del retail (Prochile Hamburgo, 2007), los supermercados y los Bio-discounters, presentes en las cadenas más importantes, son frecuentados por todos los segmentos sociales (Prochile Hamburgo, 2007).

Por ello se ha determinado que el punto de venta será enfocado a los supermercados tradicionales (Bio-discounters) y supermercados orgánicos.

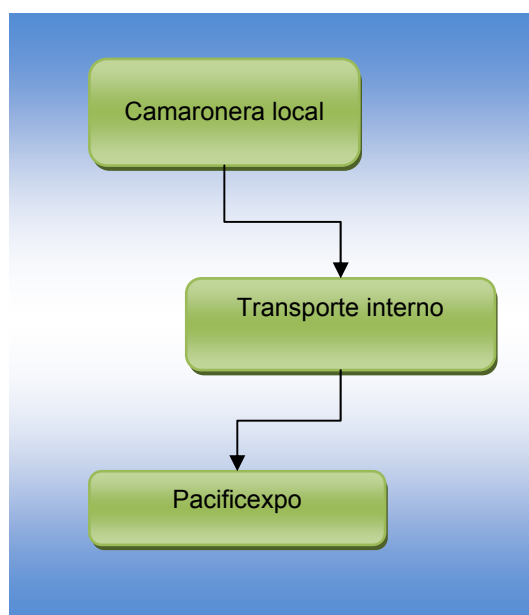
Para poder llegar a estos canales se contactara a un mayorista de productos alimenticios: Emil Roloff (líder en Alemania), Köser-Einkauf o de Beer GmbH & Co. Krabbelhandels (especialistas en distribución de cangrejos y otros productos marinos) (Kompass International, 2011). Esto permitirá centralizar los pedidos y minimizar los contactos y trámites comerciales.

#### 4.5.3.2 Estrategia de Plaza

El tipo de distribución que se utilizará es la distribución intensiva, la cual consiste en que el exportador busca vender su producto en todos los establecimientos posibles de la misma rama comercial. En términos comerciales, el producto se manejará con el Incoterm CIF, que consiste es que el exportar cumple con sus obligaciones de embarcar la mercadería hasta puerto de destino y con seguro a su costo, pero la descarga de la mercadería y los tramites de seguro y desaduanización, al igual que el transporte hasta sus bodegas, queda bajo sus propias expensas. (Comexi, 2011)

#### 4.5.3.3 Movimiento de mercadería

Gráfico 4.2 Movimiento de Mercadería



Elaborado por: Autor

El movimiento de mercadería que se plantea para la industria comprende tres componentes. El primero de ellos es los proveedores de la materia prima, en este caso el camarón y el coco. Como se puede observar en el Anexo.- 9 la producción de camarón y coco se encuentra en la provincia de Manabí, seguida después por Esmeraldas y Santa Elena. En Guayaquil, donde se planea tener la fábrica para la transformación del camarón, y su puerto principal existe relaciones funcionales de segundo nivel (MCPEC, 2010a); lo que facilita el transporte entre ambas locaciones. Es por ello que dentro del primer paso de la cadena de distribución de la industria se ha definido el nivel de competencia muy alto, lo cual a las empresas interesadas conviene, puesto que los proveedores reducen los precios para ser competitivos.

El segundo paso de la cadena, es donde se encuentra la transformación de la materia prima, dentro de este nivel se ha definido que, según el CIIU3, existen relativamente pocas empresas. Al tener un líder este nivel se puede considerar que puede ser complicado iniciar a competir directamente con él, pero también se ha demostrado que existe aún una importante demanda insatisfecha en el mercado.

El último nivel de la cadena de distribución es la parte de distribución. Existen 4 puertos principales en el Ecuador: Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Puerto Bolívar (CAMEA, 2010). Además dentro del Ecuador se encuentran 5 aeropuertos internacionales en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Latacunga (Aeropuertos Ecuador, 2006).

En el sector marítimo existen en la actualidad 62 empresas navieras registradas en la Cámara Marítima del Ecuador (CMAE, 2010), mientras que en la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional existen 51 Empresas registradas (ASEACI, 2010). Lo que demuestra que existe una gran variedad de empresas que realicen la distribución hasta el país destino.

El transporte será vía marítima, considerando que la ruta sería Guayaquil-Hamburgo. El tiempo que se ha determinado de tránsito para toda la operación es de 27 días, los cuales deberán ser tomados en cuenta para el proceso de producción y comercialización.

#### **4.5.4 Promoción**

##### **4.5.4.1 Estrategia de Promoción**

Siendo que la venta se realizará a través de una página en internet, esta permitirá contar con la información del mismo, para posteriormente enviar promociones determinadas variablemente con el desempeño que presente el negocio. Adicionalmente se tiene considerado 2 viajes al mercado meta dentro del primer año para generar relaciones comerciales.

La página web será utilizada como medio de promoción de la empresa. Por ello se determinará que se debe realizar una inversión en publicidad en el principal buscador: Google Inc., para focalizar esta estrategia se dispone estar en primer lugar dentro del buscador con los dominios.com y.de, este último referente al buscador en Alemania.

## **CAPITULO V**

### **5 PLAN DE OPERACIONES**

A continuación se tomará como referencia el libro de Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva (Chase, Jacobs y Alquino, 2005).

#### **5.1 OBJETIVOS**

- Llegar a tener una capacidad de producción instalada de 45.000 cajas mensuales.
- Mantener un crecimiento al final de 5 años de un 55%.
- Mantener el precio de la materia prima menor al precio del anterior año indexado.

#### **5.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN**

Para poder optimizar la producción y alcanzar una economía de escala se plantea consolidar los procedimientos. Para ello se adquirirá una propiedad para instalar la fábrica y oficinas cerca de nuestros proveedores. Esta ubicación será en la provincia del Guayas, en las afueras de su capital Guayaquil. Esta locación tiene la ventaja de estar cerca de puerto principal del Ecuador, lo que optimizara los costos de transportación de la maquinaria.

La variedad de salsas que se puede realizar, permite al productor adaptarse con gran facilidad a los gustos del consumidor. La integración hacia atrás brinda la posibilidad de permitir controlar el precio y la calidad de de la materia prima.

Por ello una vez que se pueda tener inferencia en los procesos de los proveedores, se plantea a futuro optar por la estrategia de lanzar nuevos productos. Para ello se adquirirá nueva maquinaria y no se contratará nuevo personal, lo que se plantea es reasignar los procesos para que con el mismo personal se pueda fabricar nuevas salsas.

### **5.3 DIMENSIONES COMPETITIVAS**

Bajo un criterio de producto de “Respaldo” (Chase, Jacobs y Aquilino, 2005 pág. 29), se ofrecerá un servicio especial para aumentar las ventas del producto. Mediante un apoyo al proveedor después de la venta se planea tener una constancia en la renovación del producto, que permita ajustarse a los gustos y preferencias del consumidor, y adicionalmente brindar la posibilidad de incrementar la rapidez de respuesta a las necesidades que puedan presentarse para el proveedor.

### **5.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN**

El plan de producción corresponde a la intención de generar cada mes un lote completo, dependiendo del pedido realizado con un mes de anticipación mínimo. La producción estará sujeta únicamente a esta cantidad y la misma será exportada mensualmente.

Todo el proceso deberá mantenerse con los estándares de la Norma Codex STAN 92, referente a camarones congelados rápidamente, para referencia el proceso del personal de Sudamar (Sudamar, 2011) para los controles referentes a cada etapa del proceso de transformación para la materia prima. Adicionalmente se tiene como referencia varios de los métodos para el cuidado de alimentos perecederos generado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

Como regulación obligatoria para ingreso a la Unión Europea, el producto necesita obtener un certificado de calidad HACCP (Hazard Analisis Critical



Control Point), el mismo que puede ser obtenido con una acreditación de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y el Instituto Nacional de Pesca; cabe recalcar que este es un requisito para las empresas procesadoras de productos del mar.

#### **5.4.1 Etapa Inicial de Materia Prima Camarón**

En la etapa inicial del proceso de producción se receipta la materia prima en la zona destinada para descarga de la empresa. Para ser aceptada la mercadería debe primero cumplir con las inspecciones de los siguientes puntos. El estado del transporte donde se trasladó la mercadería hasta la bodega, el mismo debe encontrarse operando de manera óptima y la temperatura del cajón congelador debe cumplir con los estándares establecidos por la compañía. La temperatura del camarón deberá encontrarse entre -0.6-1.1 grados centígrados y presentar una humedad relativa de 95 a 100 por ciento (UNSDA, 1995 pág. 60).

#### **5.4.2 Etapa Inicial de Materia Prima para Salsa**

Los ingredientes requeridos para la preparación de la salsa son divididos en dos grupos; el primero se compone del insumo primordial para la elaboración principal de la salsa, como lo es el coco. Mientas que el otro grupo se compone de los consumibles para realizar la condimentación: sal, pimienta, orégano, cebolla picada, espesantes y conservantes, a estos últimos se realizará una verificación previa para determinar si se encuentran validados por las entidades sanitarias y de alimentos del mercado meta.

#### **5.4.3 Etapa de Proceso**

Durante esta etapa el producto empieza a tomar forma. El camarón inicia el proceso por la banda de transporte donde los operarios se encargan de seleccionar manualmente los camarones para trasladarlos a las ollas de

escaldeo, donde después de ser hervidos en una mezcla de salmuera y condimentos básicos pasan por un baño de agua fría (0.5 a 2 grados centígrados) para cortar el proceso de cocción. Para finalizar el proceso del camarón es llevado por la banda transportadora para realizar el proceso de congelación mediante la aplicación de frío directo para alcanzar la temperatura de -3 a -2 grados centígrados.

Antes de finalizar el proceso del camarón, la salsa es preparada a la par para poder empatar el proceso de empaquetado posterior.

La salsa inicia su proceso con la mezcla de todos los ingredientes en ollas industriales, donde serán llevados a cocción por 5 minutos a temperatura de 95 grados. Después la cual será mezclada con los ingredientes de espesor y conservantes.

#### **5.4.4 Proceso de Empaque y Embalaje**

Para finalizar con el proceso de producción, tanto el camarón como la salsa son vertidos en los recipientes determinados pero en contenedores separados, para luego ser sellados al vacío. El recipiente será ubicado dentro de la caja, la cual ira sellada al calor y tendrá un proceso de codificación de cada caja. Ello para determinar la correspondencia de cada lote y fecha de fabricación y vencimiento del producto.

### **5.5 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

Para la correcta y óptima operación de la compañía, se requieren los equipos detallados en el Anexo.- 10, las cantidades responden al objetivo planteado sobre la capacidad de producción instalada.

## **5.6 INSTALACIONES**

El alquiler de una fábrica responde a la necesidad de realizar las adecuaciones correspondientes para poder cumplir con los estándares de calidad y de igual manera poder contar con una correcta cadena de producción. La manipulación de las materias primas y del producto requiere que las instalaciones cumplan con regulaciones que pueden mantener la cadena de frío, para poder garantizar la calidad óptima del producto y adicionalmente poder soportar el plan de producción.

Se ubicaran las oficinas administrativas en la misma fábrica, con el fin de aprovechar el espacio sobrante y poder participar de la correcta operación del negocio.

## **5.7 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Debido a la concentración geográfica de los proveedores de camarón y coco, siendo esta la región Costa, las instalaciones de la empresa se ubicaran en Guayaquil. Teniendo de igual manera la ventaja comercial de la cercanía al puerto de embarque. Se tiene en consideración que debido a su ubicación geográfica, la fábrica tendrá que contar con los medios necesarios para poder mantener las instalaciones operando correctamente, por las condiciones climáticas especialmente de calor y humedad.

## **5.8 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

El producto posee las características necesarias para no perecer en 10 meses, por lo cual teniendo en cuenta el tiempo de transporte requerido y manteniendo un colchón de tiempo adicional para imprevistos, producto que se acerque a la fecha de caducidad con cuatro meses, será puesto en una sección apartada del inventario, para poder ser comercializado a menor costo en el mercado meta. Siendo el caso que no se pueda comercializar el producto con este

tiempo de caducidad, se procederá a desecharlo. Esta política se considera permitente mencionarla, pero se estima que con el modelo de negocio no sea necesario utilizarla, puesto que las órdenes se realizaran bajo pedido, esto se aplica en el caso que pueda existir un excedente de producción.

La capacidad de almacenamiento será correspondiente a un 100% de la capacidad de producción instalada, un máximo de 45 mil cajas. Para ello se requiere un cuarto frío que pueda almacenar una carga de 55.00 m<sup>3</sup>, lo que equivale a la capacidad de un container de 40 pies. Con este inventario se cumplirá la demanda de parte del cliente y a su vez la empresa puede responder a cualquier imprevisto que pueda suceder en su operación regular; daño de una maquina por ejemplo.

## **5.9 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

El producto propuesto en este trabajo es comestible, por ende tiene que cumplir con las normas vigentes en el país de origen y destino.

Para cualquier producto comestible producido en el país se debe contar con el permiso necesario de parte del Ministerio de Salud. Por otro lado las entidades gubernamentales que también participan otorgando documentación que permite realizar la exportación conforme a la ley son: el Departamento de Bomberos, con el permiso de funcionamiento de las instalaciones donde se genera el producto; el Instituto Nacional Izquieta Perez, encargado de entregar certificación de apto para el consumo humano; la Cancillería Nacional, entidad que otorga el certificado de Origen necesario para realizar la importación; la Aduana del Ecuador, permitiendo la salida del país de la mercadería y otorgando el permiso de exportador correspondiente; entre otros actores.

## **CAPÍTULO VI**

### **6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **6.1 VISIÓN**

Ser dentro de 5 años una de las empresas más importantes de transformación de productos del mar del Ecuador, contando con un marco ético y de responsabilidad social y ambiental.

#### **6.2 MISIÓN**

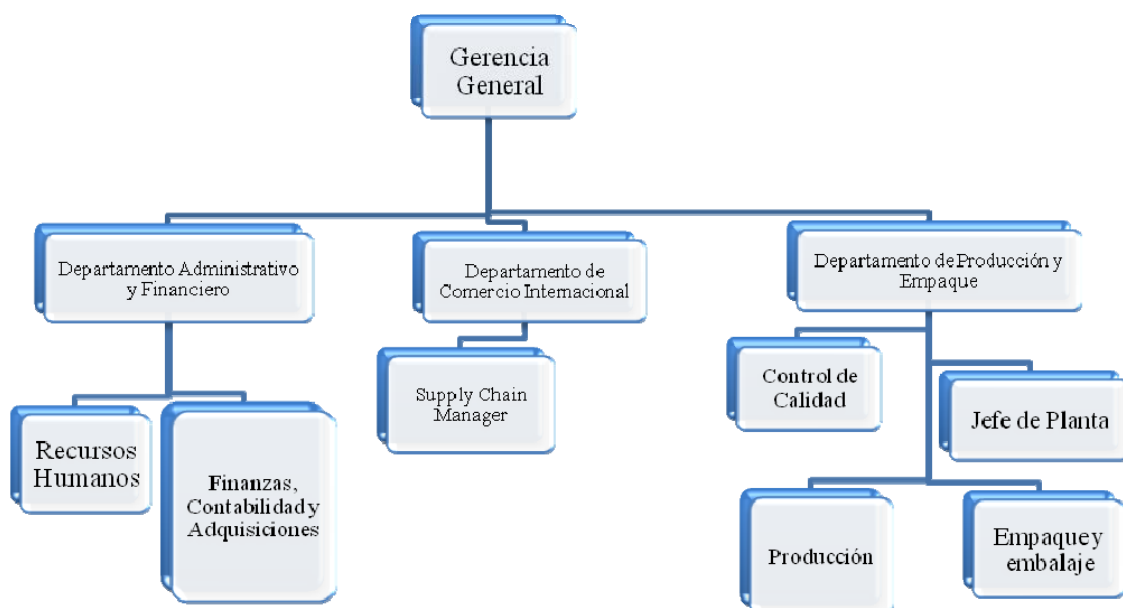
Brindar un producto de fácil consumo, gustoso y de buena presentación, manteniendo por delante siempre las mejores prácticas de transformación y comercialización para entregar un producto confiable al cliente.

#### **6.3 OBJETIVOS**

- Tener una tasa interna de retorno mayor al 20%.
- En 5 años tener una participación de 10% en el mercado meta.

## 6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 6.1 Estructura Organizacional



Elaborado por: Autor

El modelo que se plantea en el organigrama dispone que se tenga una organización con jerarquías, es por ello que cada línea pasa a revisión del Gerente del Departamento respectivo. Se divide en tres aristas de gestión empresarial, la administrativa, la comercial y la de producción; cada una tiene bajo su responsabilidad las demás áreas que definen la empresa. Se dispone que el control general de la organización se encuentre en las manos de un Gerente General.

### 6.4.1 Departamento Administrativo y Financiero

El Gerente Administrativo será una persona con título de cuarto nivel y con una experiencia de 5 años mínimo en trabajos relacionados con las operaciones de las áreas que van a estar en su control.

En este departamento se encuentran los empleados encargados de las funciones administrativas y financieras de la empresa. Tiene dos áreas: Recursos Humanos y Finanzas.

La primera área tendrá la responsabilidad de seleccionar y contratar el personal adecuado para la operación de la empresa, de igual manera tienen que tener las funciones competentes a sueldos y salarios y proponer las actividades relacionadas para mejorar el comportamiento organizacional entre la empresa y sus empleados.

El área de Finanzas tendrá las competencias de velar por la sostenibilidad financiera de la empresa, siendo de vital importancia cumplir con todas las obligaciones con terceros y accionistas. De igual manera serán encargados de generar los presupuestos y mantener a la compañía dentro de los parámetros establecidos para poder tener una operación dentro de los márgenes establecidos.

#### **6.4.2 Departamento de Comercio Internacional**

A la cabeza de este departamento se encuentra el Gerente Comercial de la empresa, esta persona tiene que tener un título de cuarto nivel con una experiencia de mínimo 5 años en trabajos relacionados con exportaciones y ventas.

De igual manera se contará con una persona que dirija el área de Supply Chain Management, la cual tendrá que ser el vínculo dentro de la parte comercial y la parte de producción. Ella tendrá la responsabilidad de coordinar la disponibilidad del producto para los requerimientos de los clientes y verificar que todo el proceso de la cadena de distribución se lleve en orden.

Conforme al modelo del negocio, exportación de productos, el departamento contará con un sistema informático. En el cual el cliente puede realizar los pedidos, de esta manera se puede lograr automatizar el proceso de recepción de pedidos.

### **6.4.3 Departamento de Producción**

Este departamento se encuentra bajo la responsabilidad del Gerente de Producción, el cual tendrá que contar con los siguientes requisitos personales: 5 años de experiencia en trabajos relacionados y título de cuarto nivel.

Bajo el principal de este departamento, se encuentra la persona encargada de controlar y verificar los procesos de calidad del producto, tanto en su forma primaria como en todo el proceso de elaboración del mismo. Tendrá la responsabilidad de generar y actualizar, en la medida de lo necesario, las políticas de calidad para siempre poder cumplir con los requerimientos fitosanitarios y de calidad que imponga el país del mercado meta. El producto posee características de calidad y salud, siendo estas una ventaja competitiva para tener éxito en el mercado, el personal que trabaje en el área de producción es una parte vital de la operación del negocio.

Siendo este el departamento donde se elaborara el producto, cuenta con las distintas áreas para poder desempeñar su trabajo. Las personas que trabajen en producción, siendo estas un número variable, son responsables de toda la preparación de las materias primas y posterior embalaje y empaque del mismo. Siendo este trabajo operativo, tendrán a su supervisión un Jefe de Planta, el cual tendrá las labores de controlar el proceso de producción y empaquetado del producto insitu. Adicionalmente será de su responsabilidad el manejo de inventario y movimiento del producto dentro de la fábrica.

### **6.5 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

La persona encargada de los Recursos Humanos de la empresa tiene que regirse a todas las leyes laborales vigentes. Los empleados serán remunerados de acuerdo a lo que disponga esta área, siempre manteniendo una política de salario justo. Es decir el salario varía dependiendo del grado de responsabilidad y tareas que disponga el empleado. De esta manera, también



se otorgará los beneficios de ley, como lo son los décimos terceros, décimos cuartos, afiliación al Seguro Social, pago de horas extras y reconocimiento de vacaciones. Todos estos beneficios serán contemplados bajo el marco que dicte el Código Laboral y sus Resoluciones. Anexo 12.

## **6.6 COMPENSACIONES A ADMINISTRATIVOS Y ACCIONISTAS**

Las compensaciones de los empleados serán equivalentes al 15% de las Utilidades antes de Impuestos e Interés, no se plantea tener compensaciones comparables con comisiones o bonos de desempeños dentro de los 5 primeros años de operación del negocio.

Para el caso de los accionistas se plantea que la compensación sea proporcional a las aportaciones de capital que fuesen realizadas. Como política de la empresa, se establece que ningún accionista puede trabajar dentro de la empresa, para que en este caso ninguno de los socios se beneficie con un ingreso adicional por la operación del mismo.

## CAPÍTULO VII

### 7 FINANCIERO

#### 7.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión requerida para este modelo de negocio plantea las adecuaciones de la planta de 500 m<sup>2</sup>: USD 120.000, adquisición de equipos, maquinaria y vehículos, muebles y equipos de oficina (Anexo 10): USD 11.675, gastos intangibles y de constitución: USD 10.100 y capital de trabajo para 3 meses expuesto en la siguiente tabla.

**Tabla 7.1 Detalle inversión**

ÍTEM	CONCEPTO	U.	CANT.	C/U	VALOR
1	Camarones	tnl	37	\$ 3.858,70	\$ 142.771,90
2	Coco	tnl	6	\$ 186,00	\$ 1.116,00
3	Verduras varias	kl	700	\$ 9,20	\$ 6.440,00
4	Varios	varios	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
5	Cajas de empaque	cnt	55000	\$ 0,06	\$ 3.300,00
6	Envase primario	cnt	55000	\$ 0,03	\$ 1.375,00
7	Transportación	envios	3	\$ 3.658,82	\$ 10.976,46
8	Servicios Básicos	varios	1	\$ 7.460,00	\$ 7.460,00
9	Constitución	veces	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
10	Uniformes y Eqp. Seguridad	u.	20	\$ 120,00	\$ 2.400,00
11	Sueldos/Salarios	\$	3	\$ 15.168,89	\$ 45.506,67
	<b>TOTAL</b>				\$ 234.546,03

Elaborado por: Autor

#### 7.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

La definición de la empresa será contemplada como una compañía limitada, lo que refiere que existe un máximo de socios establecidos desde un inicio en el

acta de conformación de la empresa. Para Pacificexpo Cía. Ltda. se dispondrá que existen un máximo de 4 socios, los cuales realizaran un aporte equitativo y poseerán el 25%.

**Tabla 7.2 Descriptivo sociedad**

<b>Socio</b>	<b>Aporte</b>	<b>% de participación</b>
Socio 1	USD. 51.178,10	25%
Socio 2	USD. 51.178,10	25%
Socio 3	USD. 51.178,10	25%
Socio 4	USD. 51.178,10	25%

**Elaborado por:** Autor

Puesto que el aporte de capital por parte de los socios únicamente cubre el 40% del total de la inversión inicial requerida, el restante 60% se lo plantea obtener mediante un préstamo en una entidad financiera, para efectos del trabajo de titulación se ha tomado referencia de la Corporación Financiera Nacional.

**Tabla 7.3 Plan de inversión**

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Capital propio	\$ 203.248,88	40%
Crédito bancario	\$ 304.873,32	60%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 508.122,21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Autor

### **7.3 COSTO DE CAPITAL**

El costo de oportunidad se define como la alternativa más valiosa que se abandona si se acepta una inversión en particular (Ross, Westerfield y Jordan, 2006 pág. 297). Este se utiliza para realizar el descuento de los flujos de caja, este fue calculado utilizando la formula de CAPM. Después de aplicar la esta ecuación se determino que el costo de oportunidad para este proyecto es de 14.85%.

Debido a que el financiamiento del proyecto es mixto, es decir con capital propio y crédito, se ha determinado utilizar el CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital); puesto que el mismo considera el valor de la deuda y el costo de oportunidad de los socios, el mismo que fue calculado a través del modelo CAPM.

**Tabla 7.4 CAPM**

<b><math>r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p</math></b>	
rf	3,08
$\beta$	1,16
rp	7,94
(rm-rf)	7,54
<b>R</b>	<b>0,1973</b>

Elaborado por: Autor

Aplicando la fórmula del CPPC:

$$CPPC = \left[ i * \frac{(1 - IR)D}{V} \right] + \left[ R * \left( \frac{C}{V} \right) \right]$$

Donde:

i: costo de endeudamiento.

IR: impuesto a la renta.

D: monto del crédito.

R: valor obtenido en el CAPM.

C: capital accionario.

V: valor total de la empresa.

Se obtuvo la tasa del descuento del proyecto, la cual es de %12.39.

## 7.4 CRITERIOS DE AJUSTES

Para la proyección de ventas se determinó que tenga un crecimiento del 5% anual, pero se ha supuesto el siguiente criterio de pedidos durante los 6 primeros meses:

**Tabla 7.5 Proyección de Ventas**

<b>Mes</b>	1	2	3	4	5	6
<b>Cantidad</b>	25.000,00	15.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	30.000,00

Elaborado por: Autor

Para efectos de indexación se dispone que el ajuste de los costos por inflación sea de 6% anual. Mientras que el ajuste de la materia prima sea del 3%, puesto que se ha planteado estrategias de integración hacia atrás en los capítulos anteriores. El ajuste del precio se ha planteado que sea igual a la inflación del país. Durante los 5 años el valor del producto será el siguiente:

**Tabla 7.6 Evolución del precio**

<b>Año</b>	1	2	3	4	5
<b>Precio</b>	\$ 4,37	\$ 4,50	\$ 4,62	\$ 4,77	\$ 4,92

Elaborado por: Autor

## 7.5 PROYECCIONES

### 7.5.1 Balance General

Tabla 7.7 Balance General

AÑOS		0	1	2	3	4	5
Balance General	<b>Total Activos</b>		\$ 1.042.909	\$ 532.220	\$ 691.755	\$ 743.752	\$ 942.685
	Activo corriente		\$ 885.674	\$ 374.985	\$ 534.520	\$ 586.517	\$ 785.450
	Banco		\$ 511.781	(\$ 26.546)	\$ 103.239	\$ 94.779	\$ 46.440
	Cuentas por Cobrar		\$ 283.920	\$ 307.059	\$ 332.085	\$ 387.582	\$ 629.191
	Inventario		\$ 89.973	\$ 94.472	\$ 99.195	\$ 104.155	\$ 109.819
	Activo no corriente		\$ 157.235	\$ 157.235	\$ 157.235	\$ 157.235	\$ 157.235
	Maquinaria		\$ 114.235	\$ 114.235	\$ 114.235	\$ 114.235	\$ 114.235
	Vehículos		\$ 32.900	\$ 32.900	\$ 32.900	\$ 32.900	\$ 32.900
	Intangibles		\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 10.100	\$ 10.100
	<b>Total Pasivos</b>		\$ 397.042	\$ 351.243	\$ 300.640	\$ 244.740	\$ 183.458
	Pasivo corriente		\$ 89.973	\$ 94.472	\$ 99.195	\$ 104.155	\$ 109.819
	Proveedores		\$ 89.973	\$ 94.472	\$ 99.195	\$ 104.155	\$ 109.819
	Pasivo no corriente		\$ 307.069	\$ 256.772	\$ 201.445	\$ 140.585	\$ 73.640
	Deuda a largo plazo		\$ 307.069	\$ 256.772	\$ 201.445	\$ 140.585	\$ 73.640
	<b>Total Patrimonio</b>		\$ 645.867	\$ 234.299	\$ 348.915	\$ 493.424	\$ 836.218
Capital		\$ 204.712	\$ 202.058	\$ 212.382	\$ 228.178	\$ 251.398	
Utilidades		\$ 441.155	\$ 32.242	\$ 136.533	\$ 265.246	\$ 584.820	

Elaborado por: Autor

Como se detalla en la tabla anterior, la empresa posee activos valorados en USD 1.042.909, comparándolo con el promedio de la industria, USD 9.908.240,796 (Superintendencia de Compañías, 2008) es considerablemente inferior. Pero esto se justifica, debido a que la empresa no posee infraestructura propia, es decir los activos fijos de Pacificexpo son reducidos a maquinaria, vehículos e intangibles y no ha terrenos o edificios.

### **7.5.2 Estado de Resultados**

La introducción de un nuevo producto en una cadena de supermercados presenta 3 etapas: la primera es en el momento en que se realiza el primer pedido, como se expuso en el numeral 7.4 Criterios de Ajuste, el segundo es cuando se realizan pedidos de prueba para ver la aceptación del producto en el consumidor, y el tercero es cuando ya se tiene la aprobación para realizar pedidos periódicos.

Para el caso de Pacificexpo se planea que después de que empiecen las ordenes de compras periódicas la empresa tenga pedidos constantes durante periodos anuales completos. Como muestra la tabla a continuación, la empresa posee ingresos superiores al USD 1.500.000 y de comportamiento creciente.

Tabla 7.8. Estado de Resultado

Estado de resultado	<b>Ingresos</b>		\$ 1.550.640	\$ 2.031.317	\$ 2.338.335	\$ 2.432.779	\$ 3.148.571
	Ventas		290.000	383.250	433.913	428.490	512.462
	Precio		\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 5	\$ 5
	Cuentas por Cobrar		\$ 283.920	\$ 307.059	\$ 332.085	\$ 387.582	\$ 629.191
	Costo de Ventas		\$ 1.100.164	\$ 1.371.968	\$ 1.544.088	\$ 1.539.768	\$ 1.781.552
	Materia prima		\$ 745.491	\$ 985.205	\$ 1.115.442	\$ 1.101.502	\$ 1.317.367
	Mano de obra directa		\$ 100.852	\$ 106.903	\$ 122.226	\$ 120.116	\$ 127.323
	CIF		\$ 24.650	\$ 32.576	\$ 36.883	\$ 36.422	\$ 43.559
	Arriendo fábrica		\$ 72.000	\$ 76.320	\$ 82.680	\$ 76.320	\$ 76.320
	Cuentas por Pagar		\$ 77.120	\$ 80.976	\$ 85.025	\$ 104.589	\$ 109.819
	Transporte		78.051,35	85.350,43	94.717,33	93.427,74	97.833,41
	Mantenimiento		\$ 2.000	\$ 4.637	\$ 7.117	\$ 7.391	\$ 9.331
	<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 450.476	\$ 659.349	\$ 794.247	\$ 893.011	\$ 1.367.019
	Gasto de Ventas		\$ 16.027	\$ 1.659	\$ 1.662	\$ 1.663	\$ 1.663
	Representación		\$ 13.607	\$ 1.639	\$ 1.642	\$ 1.642	\$ 1.642
	Hosting		\$ 20	\$ 20	\$ 21	\$ 21	\$ 22
	Diseño gráfico		\$ 2.400	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		\$ 434.449	\$ 657.689	\$ 792.584	\$ 891.348	\$ 1.365.356
	Gastos Administrativos		\$ 342.524	\$ 372.497	\$ 427.579	\$ 423.736	\$ 452.125
	Sueldos y salarios		\$ 282.879	\$ 299.851	\$ 342.830	\$ 336.913	\$ 357.128
	Papelería		\$ 16.500	\$ 19.080	\$ 21.815	\$ 21.438	\$ 22.725
	Servicios básicos		\$ 35.200	\$ 45.143	\$ 54.006	\$ 55.922	\$ 62.241
	Gastos legales		\$ 1.000	\$ 1.060	\$ 1.124	\$ 1.191	\$ 1.262
	Seguros		\$ 6.946	\$ 7.362	\$ 7.804	\$ 8.272	\$ 8.769
	<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 91.925	\$ 285.192	\$ 365.006	\$ 467.612	\$ 913.231
	Gastos Financieros		\$ 81.004	\$ 81.004	\$ 81.004	\$ 81.004	\$ 81.004
	Préstamo		\$ 81.004	\$ 81.004	\$ 81.004	\$ 81.004	\$ 81.004
	<b>Utilidad Bruta</b>		\$ 10.921	\$ 204.189	\$ 284.002	\$ 386.608	\$ 832.227
Depreciación		\$ 20.774	\$ 20.774	\$ 22.505	\$ 17.774	\$ 17.774	
I. sobre deuda		\$ 30.707	\$ 25.677	\$ 20.144	\$ 14.059	\$ 7.364	
<b>UAI</b>		(\$ 40.560)	\$ 157.738	\$ 241.352	\$ 354.776	\$ 807.090	
15% Trabajadores		(\$ 6.084)	\$ 23.661	\$ 36.203	\$ 53.216	\$ 121.063	
<b>Utilidad antes de imp.</b>		(\$ 34.476)	\$ 134.077	\$ 205.150	\$ 301.560	\$ 686.026	
25% Imp. Renta		(\$ 7.929)	\$ 30.838	\$ 47.184	\$ 69.359	\$ 157.786	
<b>Utilidad Neta</b>		(\$ 26.546)	\$ 103.239	\$ 157.965	\$ 232.201	\$ 528.240	
Reserva Legal		(\$ 2.655)	\$ 10.324	\$ 15.797	\$ 23.220	\$ 52.824	
<b>Utilidades Retenidas</b>		(\$ 23.892)	\$ 92.915	\$ 142.169	\$ 208.981	\$ 475.416	

Elaborado por: Autor.

### 7.5.3 Flujo de Caja Neto

Al estado de resultado anterior se le tienen que realizar los ajustes pertinentes que refieren a la no salida real de efectivo para poder tener una idea real del flujo de caja libre de la empresa.

Tabla 7.9. Flujo de Caja Neto

Flujo de caja	Depreciación		\$ 20.774	\$ 20.774	\$ 22.505	\$ 17.774	\$ 17.774
	Valor de desecho						\$ 43.968
	Inversión inicial	(\$ 277.235)					
	Capital de trabajo	(\$ 234.546)					\$ 234.546
	<b>Flujo de Caja Neto</b>	(\$ 511.781)	(\$ 40.560)	\$ 113.689	\$ 164.673	\$ 226.754	\$ 771.703

Elaborado por: Autor



Para realizar el cálculo del valor presente se realiza en descuento según la tasa calculada con el modelo CPPC.

<b>R</b>	12%
<b>VAN</b>	\$ 86.902,43
<b>TIR</b>	22,55%

El valor que determina el VAN en una medida de cuánto valor se agrega en tiempo presenta a una inversión valorada a futuro (Ross, Westerfield y Jordan, 2006 pág. 262). El VAN de este proyecto es de USD 86 mil, lo que refiere que el proyecto generó este valor adicional a la inversión. Se considera que la inversión en el proyecto es atractiva de igual manera, puesto que la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad presentado por el proyecto. Para los accionistas del Pacificexpo, existe un retorno del 22.55% sobre su inversión.

### 7.5.3.1 Flujo de Caja Accionista

Para el accionista tiene que ser considerado un flujo distinto puesto que no siempre puede recibir dividendos sobre su inversión, puesto que esto está sujeto a políticas de la empresa. Pacificexpo tiene la política de repartición expuesta en la siguiente tabla para los 5 años.

**Tabla 7.10. Flujo de Caja Accionista**

Año	0	1	2	3	4	5
Accionista						
Aporte participación	(51.178,10)					
Dividendos		(\$ 23.892)	\$ 92.915	\$ 142.169	\$ 208.981	\$ 475.416
Flujo de Caja Accionista	(51.178,10)	(5.972,91)	23.228,87	35.542,17	52.245,19	118.854,04

R	15%
VAN	\$ 62.212,12
TIR	43%

**Elaborado por:** Autor

Como muestra los índices del VAN y TIR, la inversión es atractiva para los accionistas sobre el proyecto, puesto que genera un retorno alto sobre su

inversión, aunque se haya considerado un costo de oportunidad más alto del cual se realizó el descuento en el flujo de caja.

## 7.6 ÍNDICES FINANCIEROS

### 7.6.1 Liquidez a Corto Plazo

#### 7.6.1.1 Razón Circulante y Prueba Ácida

Razón circulante =	Activos circulantes
	Pasivos circulantes

El resultado es de 10.03 veces, lo que quiere decir que la situación de la empresa tiene una liquidez muy alta, pero para efectos de mayor precisión se realizará la prueba ácida que permite, a través de la resta del inventario tener una idea más sólida de la liquidez de la empresa. El resultado es de 9.84 veces.

### 7.6.2 Liquidez a Largo Plazo

#### 7.6.2.1 Razón de la Deuda a Largo Plazo

Razón de deuda total =	Activos totales – Capital total
	Activos totales

El monto de los activos totales es de USD 1.042.909, mientras que el capital total es de USD 204.712,41, lo que da como resultado que la empresa tiene por cada dólar USD 0.80 de deuda.

### 7.6.3 Razones de Activos

#### 7.6.3.1 Rotación de Activos Fijos

La razón de activos fijos presenta lo que genera cada dólar de activo frente a las ventas.

Razón de activos fijos =	Ventas
	Activos fijos

El resultado de esta ecuación es 9.86 veces, lo que según la explicación anterior se define que por cada dólar en activos la empresa ha generado USD 9.8 en ventas. Lo que muestra que en realidad la utilización de los activos fijos genera una eficiente operación frente a las ventas.

#### 7.6.3.2 Rotación de Activos Totales

La referencia de este índice financiero es similar al anterior calculado, lo que expone es cuanto genera cada dólar, pero en este caso lo activos totales, en ventas. Para tener como referencia la razón de la industria, se calculó que este índice es de 1.43 (Superintendencia de Compañías, 2008).

Razón de activos totales=	Ventas
	Activos totales

Por cada dólar que se invirtió en los activos fijos generó USD 1.49 en ventas. Esta razón se encuentra apenas por encima del índice de la industria, pero se ha determinado que esto sucede debido a que a pesar de que los volúmenes de ventas de la misma son más grandes que los de una empresa naciente, el valor de los activos totales de igual manera son mayores.

### 7.6.3.3 Rendimiento sobre Activos (ROA)

ROA =	Utilidad neta
	Activos totales

La utilidad neta es de USD 995.099, mientras que los activos totales ascienden a USD 790.664, dando como resultado una utilidad del 1.26. El ROA de la industria según la Superintendencia de Compañías es de 0.11 (Superintendencia de Compañías, 2008). Debido a la optimización de los activos permite que este índice sea alto.

### 7.6.3.4 Rendimiento sobre Capital (ROE)

La utilidad generada sobre la inversión de los accionistas frente a los activos totales permite mostrar que por cada dólar invertido de capital Pacificexpo genero USD 4.86

ROE =	Utilidad neta
	Capital total

## **CAPÍTULO VIII**

### **8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

##### **8.1.1 Conclusión General**

El proyecto de transformación de camarón con una salsa acompañante para exportación a Alemania es comercialmente y financieramente viable.

##### **8.1.2 Conclusiones Específicas**

- El camarón ecuatoriano posee las características comerciales para ser atractivo en el mercado internacional.
- Alemania posee una economía solvente y presenta índices de crecimiento importantes, lo que sugiere que el país es un país seguro para realizar proyectos.
- El consumidor alemán está dispuesto a consumir productos precocinados que brinden un mayor beneficio sobre el costo.
- El producto tiene que tener características visible y entendibles por el consumidor, que indiquen que el origen del producto y adicionalmente demuestren que es saludable.
- El término de negociación internacional, INCOTERM, que se utilizará es el Cost Insurance and Freight (CIF). Ello limita las responsabilidades que tiene la empresa sobre la carga únicamente hasta el puerto en Alemania, pero sin descarga del barco.

- El precio de venta al público es de EUR 5.32, mientras que el precio de venta al proveedor o cliente en este caso es de USD 4.37.
- El proyecto brinda una tasa interna de retorno (25.83%) mayor al costo de oportunidad (14.85%), lo que muestra un valor presente neto positivo (USD 192.210,84). Esto significa que el proyecto es atractivo para los accionistas para invertir y genera alrededor de USD 86 mil sobre su inversión inicial.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- La calidad de la materia prima es vital para mantener el gran nivel del producto final, por ello es importante tener el mayor control posible frente a los proveedores de la misma.
- Se recomienda que el producto tenga un empaque sobrio y de fácil comprensión, de igual manera tendrá que ser amigable con el medio ambiente y de fácil reciclaje.
- Mantener el modelo de negocios y evitar adquirir activos innecesarios para la operación, debido a que la capacidad de producción instalada es suficiente para soportar las proyecciones en las ventas.
- Se recomienda que después del período analizado se mantenga el negocio.
- Se recomienda realizar el proyecto, basado en los lineamientos de este Trabajo de Titulación.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilino, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Ross, Westerfield y Jordan. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill Interamericana.

### Documentos de internet:

- Acnielsen. (2001). *Mercados en crecimientos alrededor del mundo Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 8 de febrero de 2011, de <http://br.nielsen.com/reports/documents/MercadosCrecimientoAlrededorMundo.pdf>.
- Aeropuertos Ecuador. (2006): *Aeropuertos del Ecuador*. Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de <http://www.unique-southamerica-travel-experience.com/aeropuertos-de-ecuador.html>.
- Al-invest. (2009). *Análisis del sector de alimentación y bebidas preparadas en Alemania*. Recuperado el 2011 de agosto de 9, de <http://www.al-invest4.eu/minisite/sector/alemania/alemania4.2.html>
- Andrade, S. (2011). *El enfoque de ciclo de vida*. Recuperado el 28 de 08 de 2011, de <http://andrader0.tripod.com/docs/instrumentos/matrizadl>
- Aracno Cía. Ltda. (2007): *Región Costa-Manabí*. Recuperado el 12 de noviembre de 2010, de <http://www.visitaecuador.com/costa.php?opcion>
- ASEACI. (2010): *Asociación Ecuatoriana de Agencias de Carga y Logística Internacional*. Recuperado el 9 de noviembre de 2010, de [http://www.aseaci.com.ec/site/html/pagina.php?p\\_id=2&s\\_id=1](http://www.aseaci.com.ec/site/html/pagina.php?p_id=2&s_id=1).

- Banco Central del Ecuador. (2009): *Resumen del PIB*. Recuperado el 12 de noviembre de 2010, de <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
- Banco Central del Ecuador. (2010 c). *Informe de Coyuntura N-1*. Recuperado el 11 de noviembre de 2010 de [http://www.mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/Informe\\_de\\_Coyuntura\\_No.01.pdf](http://www.mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/Informe_de_Coyuntura_No.01.pdf).
- Banco Central del Ecuador. (2010d): *Informe de Desempeño de la Economía Ecuatoriana, Primer Semestre de 2010*. Recuperado el 11 de noviembre de 2010, de [http://www.mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/Informededesempeno\\_versionfinal\\_2010-10-06.pdf](http://www.mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/Informededesempeno_versionfinal_2010-10-06.pdf).
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Balanza comercial del Ecuador con sus Principales Socios Abril*. Recuperado el 13 de noviembre de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno>
- Banco Central Europeo, 2011: *Euro foreign Exchange reference rates*. Recuperados el 11 de enero de 2012, de <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en>
- Blauer, Reed. (2006): *U.S. and World Shrimp Trade*. Recuperado el 15 de enero de 2011, de [www.fas.usda.gov/ffpd/Fishery.../Shrimp](http://www.fas.usda.gov/ffpd/Fishery.../Shrimp)
- CAE. (2010): *Requisitos para la exportación e importación*. Recuperado el 10 de enero de 2011, de <http://www.fedexpor.com/img>
- Cámara Marítima del Ecuador (CAMAE). (2010): *Puertos Principales-Líneas Navieras*. Recuperado el 10 de noviembre de 2010, de <http://www.camae.org/index.asp>.
- Cedillo, Mario. (2010): *Teoría de la Organización*. Recuperado el 30 de mayo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/escuelas-teoria-organizacion.htm>.
- Chile potencia alimentaria. (8 de agosto de 2006). *Tendencias de consumo en alemania*. Recuperado el 20 de diciembre de 2012, de <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/1554/Tendencias-del-consumo-en-Alemania.html>
- Consumo/Economía. 2009: *La comida rápida crecerá un 5% este año*. Recuperado el 19 de octubre de 2010, de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1177563/04/09/Economia-Consumo-La-comida-rapida-crecera-un-5-este-ano-a-pesar-de-la-caida-del-gasto-en-restauracion-segun-DBK.html>.
- Corpei (2010): *Exportaciones del Ecuador se incrementaron en la última década*. Recuperado el 5 de noviembre de 2011, de



[http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/exportaciones\\_del\\_ecuador\\_se\\_incrementaron\\_en\\_la\\_ultima\\_decada\\_segun\\_corpei--128932](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/exportaciones_del_ecuador_se_incrementaron_en_la_ultima_decada_segun_corpei--128932).

- Corpei. (2010a): *Ecuador exporta*. Recuperado el 11 de octubre de 2010, de <http://www.ecuadortrade.org/contenido.ks?contenidoid=7005>,
- Delegación, U. (2010). *Exportaciones a la UE y de la UE a Ecuador*. Recuperado el 10 de octubre de 2010, de [http://ec.europa.eu/delegations/ecuador/eu\\_ecuador/trade\\_relation/ueecuador/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/delegations/ecuador/eu_ecuador/trade_relation/ueecuador/index_es.htm).
- Delgado, Ruymán. (2010): *Historia del Euro Cronología Histórica*. Recuperado el 10 de enero de 2011, de <http://www.ruyman.eu>
- DHL, Deutsche Post. (2010): *Interim report January to June 2010*. Recuperado el 15 de enero de 2011, de <http://www.dpdhl.com/reports/2010/zb2/en>
- Economía. (2008): *Correa admite la caída petrolera y no descarta reajustar el presupuesto 2009*. Recuperado el 7 de noviembre de 2010, de URL:<http://www.eluniverso.com/2008/10/17/0001/9/9C746D2B0AD940BC891A34784B734B4A.html>.
- Economía. (2009): *Ecuador espera un crecimiento del PIB de 3.4% para el 2010*. Recuperado el 7 de noviembre de 2010, de <http://www.eluniverso.com/2009/08/31/1/1356>
- Embajada Alemana en México: *Transporte en Alemania*. Recuperado el 9 de diciembre de 2010, de <http://www.mexiko.diplo.de/Vertretung/mexiko>
- EUROPAPRESS. 2010: *El gasto en comida rápida crece un 2.6% por la crisis*. Recuperado el 11 de octubre de 2010, de <http://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338>
- Francisco, M. (2003). *Apunte de Economía*. Recuperado el 16 de enero de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas>
- ICE. (2010): *Boletín Económico de ICE n.- 2993*. Recuperado el 16 de enero de 2011, de URL: <http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE>
- IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2007): *Guía Práctica para la exportación a EE.UU.* Recuperado el 16 de enero de 2011, de <http://www.iica.int.ni/GuiasTecnicas>
- Martín Simón, José Luis. (2003): *Economías de Escala. Economías externas e integración económica*. Recuperado el 10 de enero de 2011, de <http://revistas.ucm.es/emp/11316985/articulos>

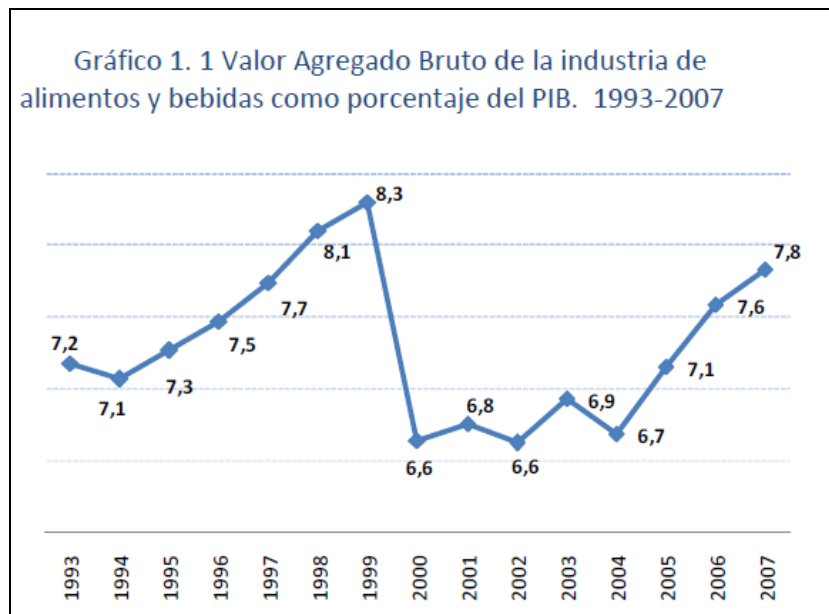
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC). (2010b): *Informe de Desempeño de la Economía Ecuatoriana*. Recuperado el 5 de noviembre de 2010, de [http://www.mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/Informededesempeno\\_versionfinal\\_2010-10-06.pdf](http://www.mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/Informededesempeno_versionfinal_2010-10-06.pdf).
- MINTRAB, Ministerio de Relaciones Laborales. (2005): *Código de Trabajo*. Recuperado el 30 de mayo de 2011, de [http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=198&Itemid=165](http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=198&Itemid=165).
- Naranjo, J. (2010): *Tasa cambia y crecimiento de Perú*. Recuperado el 5 de noviembre de 2010, de <http://www.larepublica.com.co/archivos>
- NYMAS. (2000): *Carreteras europeas: la desigualdad aventura continua*. Recuperado el 4 de diciembre de 2010, de <http://www.nynas.com>
- Oracle. (2010): *Camarón*. Recuperado el 29 de diciembre de 2010, de <http://library.thinkquest.org/C005501F/camaron.htm>.
- Panorama Acuícola. (2009): *Informe del mercado del camarón*. Recuperado el 30 de mayo de 2011, de [http://www.panoramaacuicola.com/reportes\\_de\\_mercado/2009/03/23/informe\\_del\\_mercado\\_del\\_camaron\\_enero\\_2009\\_.html](http://www.panoramaacuicola.com/reportes_de_mercado/2009/03/23/informe_del_mercado_del_camaron_enero_2009_.html).
- Procomer. (2007): *Estudio del mercado de Alemania para alimentos frescos y procesados*. Recuperado el 30 de mayo de 2011, de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/EE-IM-01-2007%20Alemania.pdf>.
- Superintendencia de compañías. (2008): *1000 Compañías Importantes del 2008*. Recuperado el 7 de noviembre de 2010, de [http://www.supercias.gov.ec/paginas\\_htm/societario/1000\\_cias.htm](http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/1000_cias.htm).
- Trade Map. (2011): *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador*. Recuperado el 11 de enero de 2011, de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx).
- USA Center, (2010): *Economía*. Recuperado el 10 de enero de 2011, de <http://www.theusaonline.net/spanish/economia.htm>.
- World Economic Forum (WEF). (2011): *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Recuperado el 9 de enero de 2011, de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf).
- WTG, World Trade Group. (2011): *Supply Chain & Logistics*. Recuperado el 16 de enero de 2011, de URL: <http://www.supplychain.us.com/>.

**Informes:**

- Banco Central del Ecuador. (2010a): *Balanzas Comerciales del Ecuador con sus Principales Socios Octubre-2010*. Resumen Ejecutivo. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2010b): *Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial Enero-Septiembre 2010*. Resumen Ejecutivo. Quito, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2010e): *Informe mensual de inflación Septiembre 2010*. Quito, Ecuador.
- Carrillo, D. (2009). *La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- IPI; INEC (2010): *Índice de producción industrial. Índice de Volumen Industrial (IVI)- por productos-por actividades económicas*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC). (2010a): *Ecuador: La logística como sector priorizado dentro de la agenda de transformación productiva*. La Paz, Bolivia.
- Naciones Unidas (2002): *Clasificación Central de Productos (CPC) versión 1.1*. New York, Estados Unidos.
- The World Bank, 2010: *Doing Business: Comparing regulation in 183 Economies*. Washington, Estados Unidos.

# ANEXOS

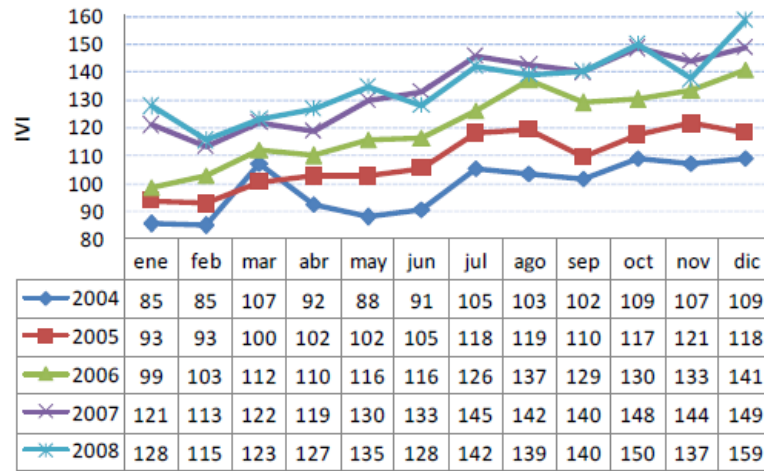
## ANEXO 1



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2010.

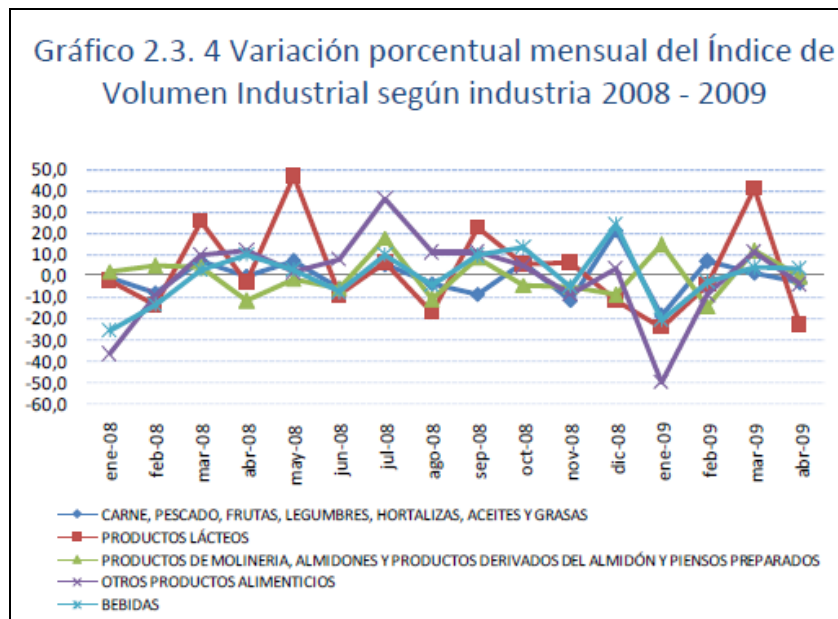
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador.

Gráfico 2.3. 3 Índice de volumen industrial - Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas 2004 – 2008

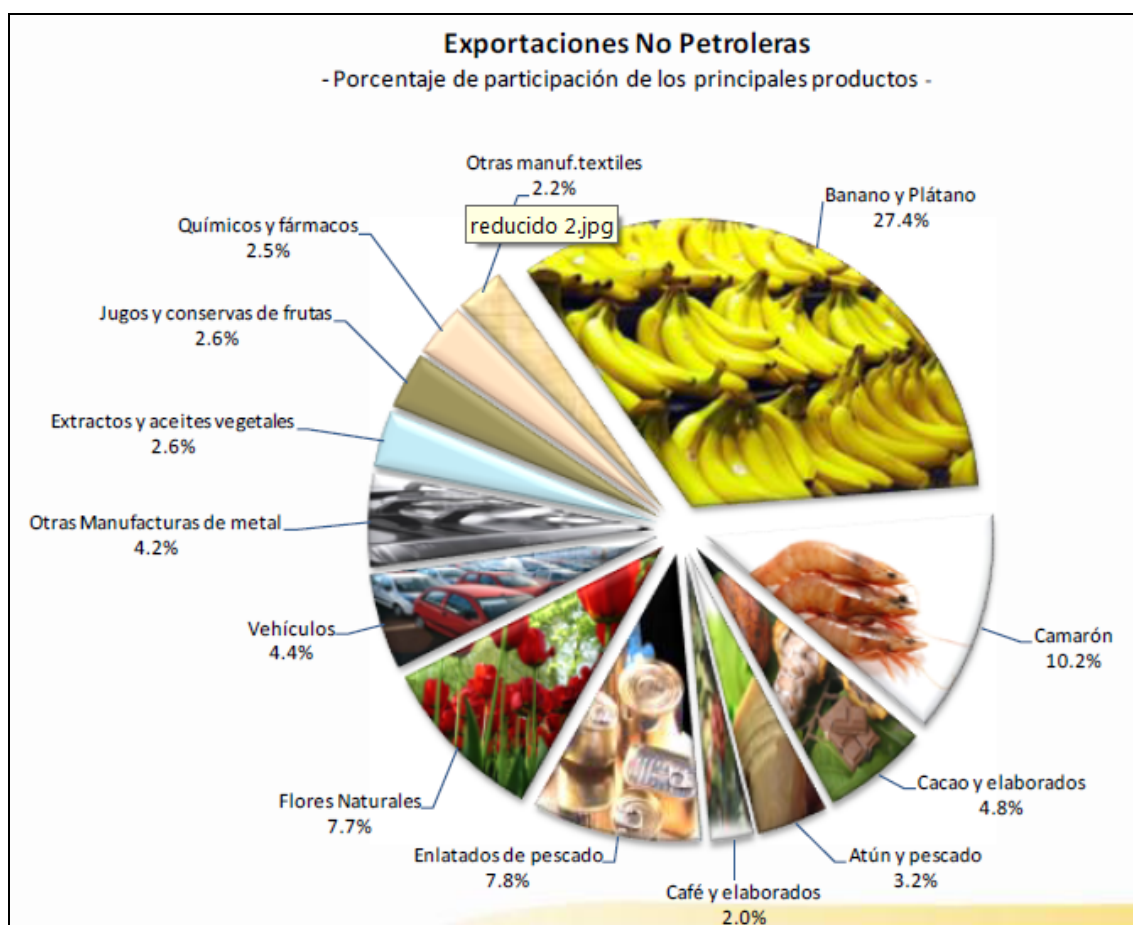


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.



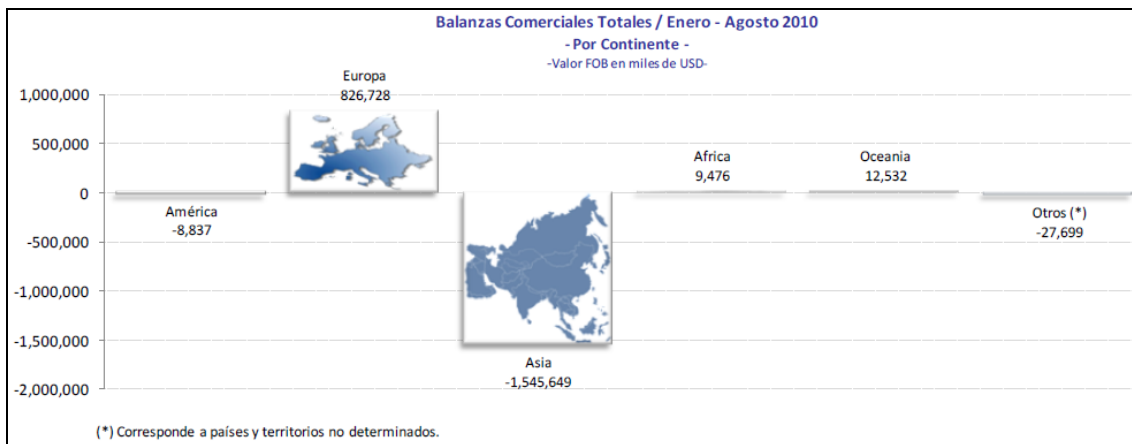
Fuente: INEC, 2010  
 Elaborado por: INEC



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011  
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador.

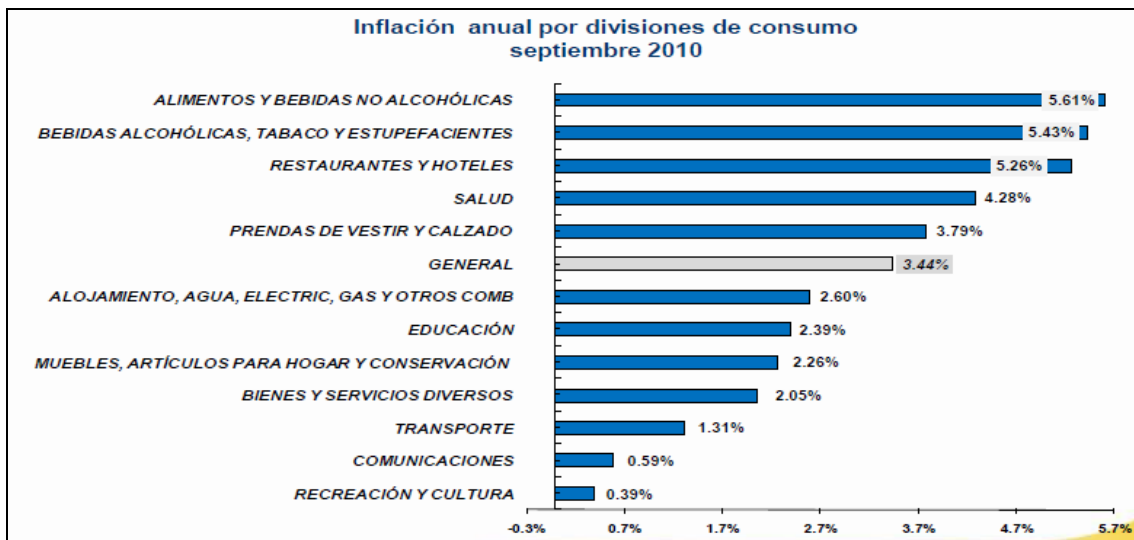


## ANEXO 5

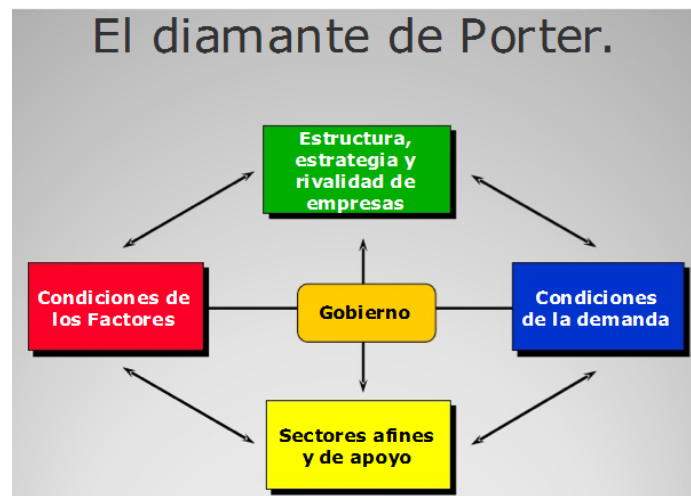


**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2011.

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador.



Fuente: Banco Central Europeo

22-25 Stück  
Füllgewicht 375 gr.



**Pacific**

*Sammeln*

**GOGO**

Pfanne & Mikrowelle



**FAIRTRADE**

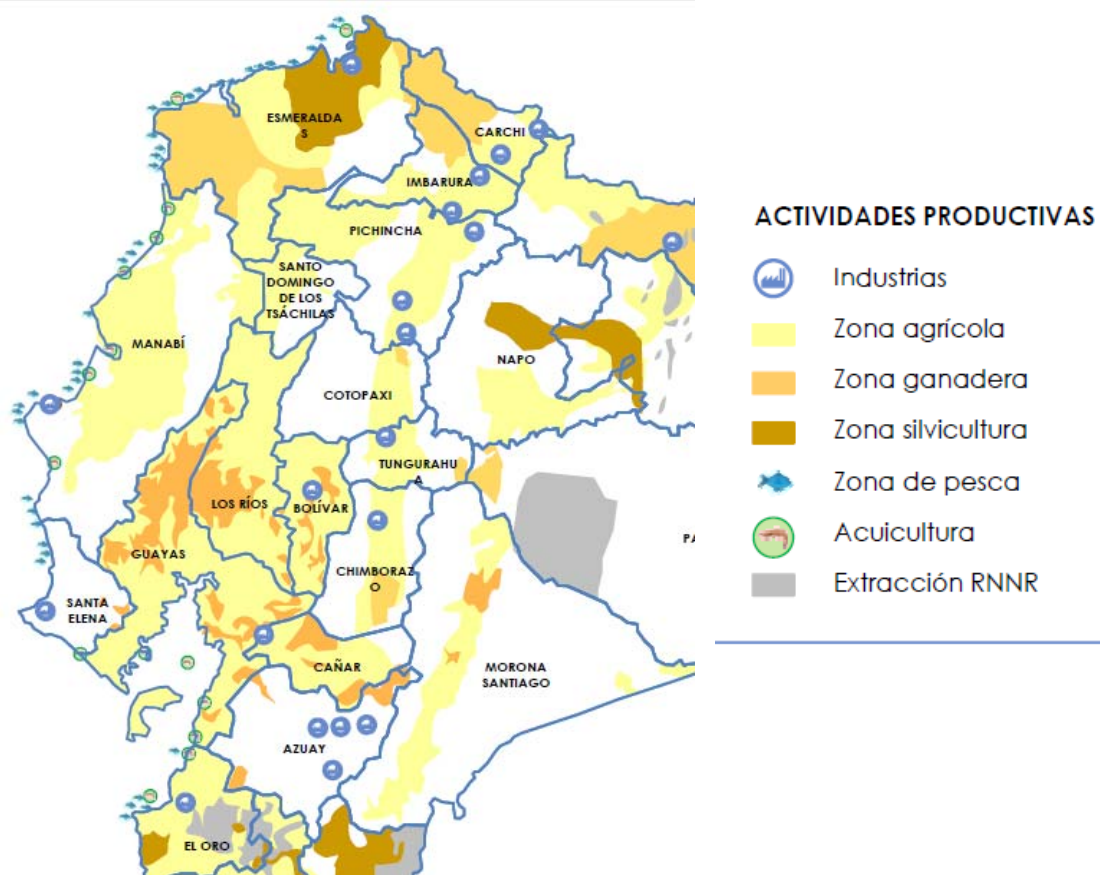


**Mucho mejor!**  
EDUCACIÓN



**GÜLTIG BIS**  
Juli 2013

## ANEXO 9



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010  
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

**ANEXO 10**

<b>MAQUINARIA y EQUIPOS</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>Uniddad</b>	<b>C/U</b>
1	Máquina de Escaldeo	3	u.	\$ 4.100
2	Ollas de separación	4	u.	\$ 550
3	Utensilios	1	u.	\$ 4.000
4	Cernidores	5	u.	\$ 200
5	Calentadores industriales	2	u.	\$ 2.500
6	Banda de transportación	1	u.	\$ 8.000
7	Sistema de congelación	1	u.	\$ 18.000
8	Mezcladora	1	u.	\$ 760
9	Empacadora	2	u.	\$ 9.000
10	Selladora	2	u.	\$ 3.500
11	Surtidora	2	u.	\$ 1.900
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 52.510</b>

Fuente: Internet, 2011

Elaborado por: Autor

<b>Vehículo</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C/U</b>	<b>VALOR</b>
1	Transportador	3	8900	26700
2	Grúa mecánica	2	3100	6200
	<b>TOTAL</b>			<b>32900</b>

Fuente: Internet, 2011

Elaborado por: Autor

<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>				
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>C/U</b>	<b>VALOR</b>
1	Cubículos	5	\$ 450	\$ 2.250
2	Estanterías	10	\$ 80	\$ 800
2	Sillones	3	\$ 500	\$ 1.500
3	Archivador	5	\$ 250	\$ 1.250
4	Sillas	15	\$ 90	\$ 1.350
5	Escritorios	8	\$ 400	\$ 3.200
6	Telefax	1	\$ 200	\$ 200
7	Teléfonos	15	\$ 75	\$ 1.125
	<b>TOTAL</b>			<b>11675</b>

Fuente: Internet, 2011

Elaborado por: Autor

## ANEXO 11

PERSONAL DE PLANTA								
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	SALARIO MES	13er.	14to.	IESS	Fonfos de Reserva	ANUAL
1	Jefe de Planta	1	800	66,7	24,3	97,2	66,6	12658,1
2	Operarios EMP.	5	292	24,3	292	35,5	24,3	40088,1
2	Operarios Prod.	5	292	24,3	292	35,5	24,3	40088,1
3	Almacenador	1	292	24,3	292	35,5	24,3	8017,6
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>1676</b>	<b>139,6666667</b>	<b>900,3333333</b>	<b>204</b>	<b>140</b>	<b>100851,891</b>

PERSONAL ADMINISTRATIVO									
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fonfos de Reserva	Anual
1	Gerente General	2700	1	32400	2700	292	3936,6	224,91	39554,51
2	Ger. Prod. Comercial	2000	1	24000	2000	292	2916	166,6	29375,6
3	Gerente Producción	2000	1	24000	2000	292	2916	166,6	29375,6
4	Gerente Financiero	2200	1	26400	2200	292	3207,6	183,26	32283,86
5	Supply Chain Manager	1000	1	12000	1000	292	1458	83,3	14834,3
6	Asistente RRHH	600	1	7200	600	292	874,8	49,98	9017,78
7	Control de Calidad	890	1	10680	890	292	1297,62	74,137	13234,757
8	Secretaria	350	1	4200	350	292	510,3	29,155	5382,455
9	Asistente contable y compras	600	1	7200	600	292	874,8	49,98	9017,78
	<b>TOTAL</b>	<b>12340</b>	<b>9</b>	<b>148080</b>	<b>12340</b>	<b>2628</b>	<b>17992</b>	<b>1.027,92</b>	<b>182077</b>

Fuente: Internet, 2011

Elaborado por: Autor