



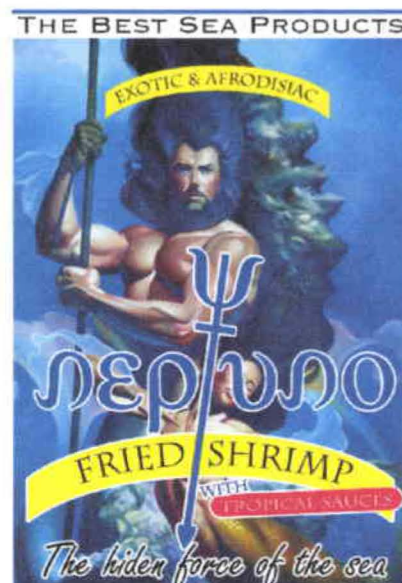
**UNIVERSIDAD DE LAS
AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS.**

**PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA
DE FRUTOS DEL MAR ELABORADOS.**

**JORGE ENRIQUE ÁLVAREZ RAMOS.
DIRECTOR: DR. MANUEL MARIA HERRERA.**

AGOSTO - 2007



Dedicatoria

A Dios que gracias a su infinita gracia tenemos la vida. También por haber guiado mi camino, por ser fuente de esperanza y fortaleza.

A mi amado esposo Alejandro, que con su amor lleno mi vida de cosas maravillosas, que con su cariño y paciencia me hizo conocer un mundo nuevo, y su apoyo incondicional me hizo saber que juntos era posible todo.

A mis padres, por ser un ejemplo de vida y amor. A padre quien me enseñó lo que yo quería llegar a ser un día y que no me podía dejar vencer por las adversidades que vida me ponga enfrente. A mi madre que con su ejemplo me enseñó a vivir y siempre seguir adelante.

A mis hermanos por su amistad, apoyo y cariño.

A mis sobrinos por la alegría que ha llenado mi vida. A mi pequeño Sebastián que con su dulzura y cariño fue parte importante para seguir adelante.

Montserrat

A mi querida hermana que adoro por ser mi amiga compañera y cómplice en mi vida.

A mi amada madre que dio muchas noches de desvelo y amor por su hijo.

A mi padre que admiro y respeto, por ser ejemplo en mis días.

A mi abuelo que desde donde este siempre, siempre te recuerdo con cariño.

A mis amigos por tantas cosas que pasamos juntos, en especial a Pablo que Dios te cuide y te tenga en su Gloria

Jorge

Agradecimiento

A Dios por darnos la vida necesaria para alcanzar las metas propuestas y ser eje importante de nuestros días. Agradecemos a nuestros padres por su esfuerzo, paciencia, y apoyo brindado desde el primer día de nuestra existencia, ya que gracias a ellos y a su infinito amor hemos podido concluir una etapa más.

Un especial agradecimiento a todos nuestros maestros y compañeros quienes formaron parte de nuestros días y con su amistad nos ayudaron a finalizar este proyecto.

Igualmente a nuestro maestro y sobretodo gran amigo el Ing. Rodrigo Gargotena quien fue el motor y gestor de este proyecto, al Doctor. Manuel Maria Herrera quien con gran sabiduría nos guió hasta la culminación de nuestra vida universitaria.

A nuestro gran amigo Camilo Ramia, por su apoyo y colaboración para recopilar datos y compartimos su conocimiento de este mercado.

Al Sr. Carlos Filian, por permitirnos conocer su magnífica empresa y que esta sea un modelo de nuestra tesis.

Agradecemos también a todos aquellos que de una u otra manera siempre estuvieron apoyándonos y aportaron en la culminación de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	1
1.2	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.1	OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3	DESCRIPCIÓN GENERAL DE ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.2	ALCANCE DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA	4

CAPÍTULO II MACRO ENTORNO

2.1	SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA	6
2.1.1	ANÁLISIS DEL SECTOR	6
2.1.2	ANTECEDES DEL SECTOR	8
2.1.3	SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	10
2.1.4	PERSPECTIVAS DEL SECTOR	10
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	14
2.2.1	RESEÑA HISTÓRICA	15
2.2.2	SITUACIÓN ACTUAL	17
2.3	NEGOCIO	20
2.3.1	FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO	20
2.3.1.1	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	20
2.3.1.2	ANÁLISIS CULTURAL	21
2.3.1.3	ANÁLISIS SOCIAL	23
2.3.1.4	ANÁLISIS POLÍTICO	26
2.3.1.5	ANÁLISIS LEGAL	28
2.3.1.6	ANÁLISIS AMBIENTAL	35
2.3.1.7	ANÁLISIS ECONÓMICO	38
2.3.1.8	ANÁLISIS FITOSANITARIO	45
2.4	PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA	46
2.5	DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENÉRICO	48
2.5.1	DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA	49
2.5.2	DIAMANTE DE PORTER	50

CAPÍTULO III INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.1	DEMANDA MUNDIAL	51
3.2	OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADO	56
3.2.1	OBJETIVO GENERAL	56
3.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56
3.3	SELECCIÓN DE PAÍSES	57
3.4	DIAGNÓSTICO: GLOBALIZACIÓN SECTORIAL	60
3.5	CONCLUSIONES.	84

CAPÍTULO IV LA EMPRESA

4.1	INTRODUCCIÓN	85
4.2	VISIÓN	85
4.3	PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	86
4.4	MISIÓN	89
4.5	OBJETIVOS	89
4.5.1	OBJETIVO CORPORATIVO	89
4.5.2	OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO	90
4.6	POSICIÓN ESTRATÉGICA	93
4.6.1	CLIENTES	93
4.6.2	PRODUCTOS	94
4.6.3	¿CÓMO SE VENDERÁ?	94
4.7	DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO	94
4.8	DETALLE DE LA ESTRATEGIA	96
4.8.1	DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	96
4.8.2	ESCALA ESTRATÉGICA	97
4.9	AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	98
4.9.1	LA CULTURA DE LA EMPRESA	99
4.9.2	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	99
4.9.3	INCENTIVOS	100
4.9.4	EL PERSONAL	100
4.10	ANÁLISIS INSTITUCIONAL	101
4.10.1	ANÁLISIS INTERNO	103
4.10.2	ANÁLISIS EXTERNO	109
4.11	LOGÍSTICA DE ENTRADA	113
4.11.1	PROVEEDORES	113
4.12	PROCESO PRODUCTIVO	114
4.12.1	LAVADO – DESCABEZADO – LAVADO	114

4.12.2	CLASIFICADO	115
4.12.3	HIDRATACIÓN	116

CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

5.1	OPORTUNIDAD	117
5.1.1	SITUACIÓN DE DECISIÓN	117
5.1.2	OBJETIVOS DE MARKETING	120
5.2	MARKETING ESTRATÉGICO	121
5.2.1	CONSUMIDOR	121
5.2.2	MERCADO	122
5.2.3	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	123
5.2.4	ASPECTOS LEGALES	124
5.2.5	POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO	124
5.3	MARKETING TÁCTICO	125
5.3.1	PRODUCTO	125
5.3.1.1	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	125
5.3.1.2	MARCA	126
5.3.1.3	NOMBRE DE LA EMPRESA	127
5.3.1.4	NOMBRE DEL PRODUCTO	127
5.3.1.5	EMPAQUE	128
5.3.2	PUNTOS DE VENTA	129
5.3.3	PROMOCIÓN	131
5.3.4	PRECIO	131
5.4	ACCIÓN Y CONTROL	133
5.4.1	RESULTADOS FINANCIEROS	133

CAPÍTULO VI ANÁLISIS FINANCIERO

6.1	SUPUESTOS FINANCIEROS	135
6.2	EVALUACIÓN FINANCIERA	138

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1	CONCLUSIONES	143
7.2	RECOMENDACIONES.	145

	ANEXOS	147
	BIBLIOGRAFÍA.	173

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de camarón a nivel mundial es un gran generador de divisas y empleo, el desarrollo de la misma ha traído efectos positivos y negativos debido al vertiginoso crecimiento de la producción para satisfacer las necesidades de la creciente demanda de este producto.

En relación al capítulo uno, se describe todos los aspectos necesarios, basados en la metodología de la investigación, que servirán de manera correcta para investigación del presente trabajo.

En el segundo capítulo se analiza el macro entorno del sector agroindustrial, tomando especial énfasis en la diferencia de exportación de todos los productos tradicionales y los demás productos agro industriales, ya que existe marcada diferencia, por ser el sector agro industrial positivo en el período de 1999 en adelante.

En el tercer capítulo se enfatiza en la inteligencia de mercados ya que la situación actual del mercado, muestra una tendencia favorable para las exportaciones del camarón. El mercado actual tiene tendencia de mucho control a nivel sanitario y toda la exportación de camarón ecuatoriano que entra a la Unión Europea (UE) se realizará después de un control de quinolonas y sulfamidas. Estos son dos antibióticos que sirven para combatir varios tipos de enfermedades, tales como la mancha blanca, las cuales pueden originar a su vez serias afectaciones al ser humano.

En el capítulo cuarto, se analizó la cultura organizacional de la empresa a constituirse, es decir establecer su misión, visión, estructura, entorno interno y externo, enfatizando con los proveedores y el proceso técnico del camarón.

El quinto capítulo se analiza el plan de marketing se verifica que una de las principales fortalezas del Ecuador, es que las condiciones climáticas contribuyen a ser uno de los pocos países a nivel mundial que el número de cosechas oscila entre 2 y 2.8 por año. Pese a los problemas de enfermedades en el camarón de los últimos años, el camarón ecuatoriano goza de prestigio internacional por la calidad del producto, luego un adecuado plan de marketing facilitara aprovechar de mejor manera estas fortalezas.

En el capítulo sexto, se analiza la viabilidad financiera del presente trabajo, la cual demuestra que si es posible, por tener un 67% de tasa interna de retorno.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO I "ASPECTOS GENERALES"	- 1 -
---	------------------------------------	-------

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La falta de tiempo y la dificultad en la preparación de alimentos, ha impulsado el desarrollo de la industria de alimentos pre-elaborados, para satisfacer las necesidades de los consumidores y adicionalmente brindar servicio y comodidad. Hoy deben construirse empresas que ofrezcan a los clientes los productos que ellos demandan a precios razonables.

La dificultad y lo tedioso de la preparación de frutos del mar ha hecho que en muchos casos las personas dejen de consumirlos dentro de su dieta diaria, llevándolos a ser un producto destinado sólo para ocasiones especiales.

En una economía global, se debe interactuar entre los diferentes actores del mercado. Para una compañía procesadora de frutos de mar elaborados, es imperativo contar con una infraestructura tecnológica que soporte los requerimientos de los diversos y exigentes tipos de mercados y lo suficientemente robusta que permita anticipar las necesidades de crecimiento de sus clientes.

ECUASIA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO I "ASPECTOS GENERALES"	- 2 -
---	------------------------------------	-------

Se prevé que el mercado de alimentos pre - elaborados de productos elaborados de mar, especialmente de camarón, crezca en un 100% para los próximos 3 años. Desde el punto de vista económico es indudable la decisión de estar en este mercado.

El tema planteado está relacionado con la comercialización internacional de camarones, y una negociación directa con el proveedor de una de las cadenas más grandes de los Estados Unidos. Otro objetivo primordial de este proyecto es la implementación de una calidad ecológica a un producto innovador y coherente con el medio ambiente.

En muchos casos la falta de alianzas y organizaciones de los productores, no han permitido que se logre un correcto posicionamiento y una buena comercialización de un camarón de alta calidad y buen sabor como el ecuatoriano, además al existir restricciones arancelarias, no se ha logrado una correcta incursión en el mercado americano.

Este proyecto pretende llegar a quienes se encuentran en el puesto de liderazgo dentro de una empresa que se dedique al procesamiento y exportación de productos marítimos, o lograr establecer la compañía con fuentes de financiamiento propio y externo.

Para poder lograr que el Ecuador tenga un repunte en el mercado internacional, se debe considerar al marketing como una herramienta principal

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO I "ASPECTOS GENERALES"	- 3 -
---	------------------------------------	-------

para la consecución del proyecto planteado. Además, por la connotación social y económica de este, es de suma importancia realizar un correcto análisis y estudio para su correcta implementación.

El potencial desarrollo que posee el Ecuador en el campo de la acuicultura abre la posibilidad de invitar a inversionistas nacionales y extranjeros a combinar fuerzas y beneficios con los productores ecuatorianos y conjuntamente generar productos industrializados, abrir nuevos mercados para productos con valor agregado, brindar asistencia técnica y transferir tecnología¹.

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de implantar una planta procesadora de frutos del mar, que brinde a los clientes de un nicho de mercado seleccionado comodidad y rapidez en el consumo del mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno del sector agroindustrial del Ecuador.

¹ Superintendencia de Bancos y Seguros, "Estudio Sectorial Crediticio", Pág. 20-30, Ed. Super Banco y Seguros, Quito, 2006

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO I "ASPECTOS GENERALES"	- 4 -
---	------------------------------------	-------

- Conocer la demanda potencial de los productos pesqueros, especialmente del sector camaronero.
- Proponer la base de cultura organizacional de la empresa a establecerse.
- Determinar la posible aceptación que tenga el producto con un valor agregado, mediante la elaboración de un plan de marketing.
- Investigar financieramente la viabilidad del presente proyecto.

1.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DE ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se plantea como descriptiva, con diseño transversal ya que lo que se pretende es describir las características que delimitan el problema de investigación, además de las características de los consumidores en el momento actual, en el segmento de mercado y la ubicación escogida.

Se debe tener en cuenta que por los altos costos y la dificultad de conseguir la información de primera mano, se utilizará adicionalmente

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO I "ASPECTOS GENERALES"	- 5 -
---	------------------------------------	-------

información secundaria, como la de la asociación de camareros, además se realizará entrevistas a los brokers y exportadores del producto, seguidamente se empleará información obtenida a través del Internet, información acerca de las estadísticas del país comprador, como cantidad, demanda, variedades, con proyecciones estadísticas de los datos encontrados.

1.3.2 ALCANCE DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA

Los beneficios de este proyecto, pueden analizarse desde diferentes perspectivas.

Del punto de vista personal, este permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad en un proyecto real.

Desde el punto de vista empresarial, la implantación del proyecto traerá resultados que podrán palpase, entre estos lograr una participación en el mercado, enfocar las actividades de marketing en los segmentos adecuados y brindar mejores servicios y productos que la competencia.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 6 -
---	--------------------------------	-------

CAPÍTULO II

MACRO ENTORNO

2.1 SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA

2.1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El presente análisis deberá ser realizado para el sector agroindustrial del Ecuador, pero sin dejar a un lado el sector productivo y los factores que afectan al mismo.

En el país el sector agropecuario y agroindustrial, incluido el piscícola, representan una importante fuente de ingresos para la economía nacional, es tan importante que se encuentra como la segunda fuente de recursos derivados del comercio exterior, y posee una buena perspectiva de crecimiento ya que en comparación con el año pasado ha mostrado un aumento del 9,6%.

Los principales productos ecuatorianos de exportación agropecuarios son: en primer lugar el banano, camarón y langostinos, que en conjunto representan un 48,87% de estas exportaciones de este sector.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 7 -
---	--------------------------------	-------

En el primer semestre del año 2005 se exportó banano por un monto de 620 millones de dólares, camarón por 258 millones de dólares y flores por 225 millones de dólares, equivalentes al 34,62%, 14,36% y 12,55% de las exportaciones agrícolas de ese período respectivamente, adicionalmente se puede recalcar las variaciones que han sufrido las exportaciones de flores en - 0,61% y el aumento importantísimo del café sin tostar en el 207,5%, con respecto al mismo período del año 2004.²

En términos económicos, la exportación de productos agroindustriales durante la última década ha representando un rubro importante en la balanza comercial del Ecuador ubicándose entre las principales fuentes de ingresos. Como se observa en el gráfico N° 2.1.

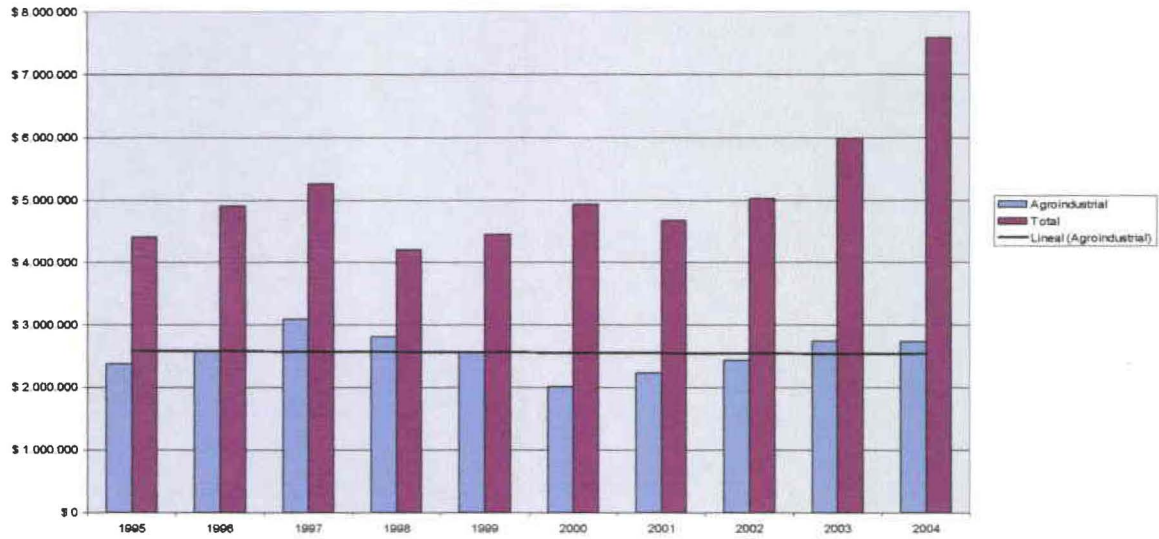
A pesar de sufrir una relativa caída, la exportación de productos agroindustriales, sigue siendo una fuente de ingresos muy importante. La reducción de los valores exportados se debe a la grave crisis política y económica que sufrió el país a partir de 1999 y conjuntamente con el cierre de bancos y la adopción de la dolarización, afectaron al sector más susceptible y menos competitivo de la economía nacional.³

² . BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE, "Boletín Estadístico Mensual", junio 2005, ED. BCE, Quito,

³ UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION Competitividad Industrial del Ecuador Julio 2004

Exportación de productos Agroindustriales en relación a exportaciones totales

Exportaciones totales

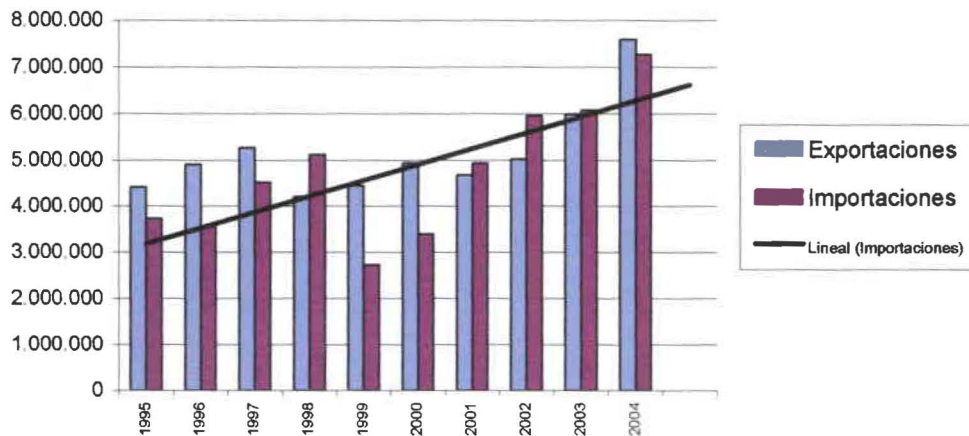


Fuente: Proyecto Sica
Elaboración: los autores.

Gráfico 2.1

2.1.2 ANTECEDES DEL SECTOR

Balanza Comercial



Fuente: Proyecto Sica
Elaboración: los autores.

Gráfico 2.2

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 9 -
---	--------------------------------	-------

Como se observa en el Grafico 2.2, en el Ecuador la tendencia de la balanza comercial es negativa, especialmente en el año de 1998 es decir que las importaciones son mayores a las exportaciones, y en gran medida se debe a que se ha perdido la capacidad de devaluación que hacía que los productos ecuatorianos sean más atractivos en el extranjero, no solo por su calidad sino porque se ofrecía un precio más barato y accesible a mayor cantidad de mercados.

El Ecuador a partir de la dolarización se vio impactado en múltiples sectores, el poder adquisitivo de las personas se afectó notablemente y al parecer esto llevaría a un efecto contrario al que surgió en el país, pero antes de la dolarización, el país sufrió una grave crisis bancaria, que desencadenó en la pérdida de confianza en el sistema financiero y que las personas opten por disminuir su ahorro y aumentar el gasto. ⁴

De cierta manera el sector comercial fue uno de los más perjudicados, ya que la pérdida de confianza en los bancos y la iliquidez de éstos, llevó a muchas empresas al cierre parcial y total de sus actividades. Después de varios años en este proceso, la macroeconomía ha dado claros síntomas de mejora, la situación financiera del país se ha consolidado logrando que en todos los sectores se consoliden las empresas que han evolucionado con el cambio, empresas que no se han quedado estancadas y han sido eficaces y eficientes con la actualidad.

⁴ Luis Ángel Velastegui Análisis de la Balanza Comercial

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 10 -
---	--------------------------------	--------

2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

La situación del sector ha ido mejorando a raíz de la post - dolarización, después que en años anteriores ha sufrido una sensible caída y apoyada por una macro devaluación durante el período de 1998 al 2000, en conjunto con una crisis política y financiera, lo que conllevó a una pérdida del poder adquisitivo de los ecuatorianos.

Debido a la dolarización el poder adquisitivo de los ciudadanos tiene una mayor estabilidad, esto desemboca en mayores importaciones del sector comercial, cabe señalar que con el modelo de dolarización se permitió que exista una cultura consumista en la que intervengan empresas nacionales y productos extranjeros. El país no se encuentra en un nivel de competitividad aceptable para evitar el aumento de las importaciones y favorecer al consumo de productos nacionales.⁵

2.1.4 PERSPECTIVAS DEL SECTOR

IMPORTACIONES:

Al ser Estados Unidos el país más avanzado en industria y tecnología, se ve claramente que la mayor cantidad de importaciones del Ecuador son de

⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE, "Anuario 2006", Pág. 5-10, Ed. BCE, Quito, 2007

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 11 -
---	--------------------------------	--------

productos tecnológicos y elaborados, por ejemplo en el año 2004 fueron principalmente teléfonos móviles, impresoras, partes y piezas de maquinarias, entre otros.⁶

En relación al sector agroindustrial existe un superavit en el año 2006 positivo en cuanto a la Balanza Comercial se refiere, así en importaciones, el trigo fue el producto que más se importó con un valor de USD \$ 87'482.000 representando el 11.2% del total de importaciones, luego le sigue la torta de soya con un valor de USD \$ 54'273.000 teniendo una relación porcentual del 7.0% Ver Anexo No. 1

Al inicio del año 2005, la balanza en todos los artículos comercializados arrojó un saldo negativo para el país de 144.8 millones de dólares FOB; en tanto que en enero del 2004 la balanza fue favorable, lo que deja ver, que el Ecuador perdió cerca de 214 millones de dólares en enero/2005.

En lo referente a la Balanza Comercial se analiza que, a inicios del año 2005, la balanza en todos los artículos comercializados arrojó un saldo negativo

⁶ www.procomer.com/oficinas/documentos/Perfiles/Estados%20Unidos_2005_final.pdf

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 12 -
---	--------------------------------	--------

para el país de 144.8 millones de dólares FOB; en tanto que en enero del 2004 la balanza fue favorable, lo que deja ver, que el Ecuador perdió cerca de 214 millones de dólares en enero/2005.

Analizando la balanza comercial de los productos agropecuarios y agroindustrial incluido insumos y maquinaria agroindustrial, el Ecuador se sostuvo con un superávit de 88 millones de dólares FOB en enero/2005; mientras que en enero del 2004, la balanza fue de 153 millones de dólares. Esto denota, que el país dejó de percibir 64 millones de dólares. Tal como lo muestra el Anexo No. 2

EXPORTACIONES:

Considerando que para el Ecuador, Estados Unidos representa su mayor socio comercial, se observa que en las últimas décadas se ha mantenido resultados positivos en la Balanza Comercial.

Lo principales productos que exportó el Ecuador el año pasado fueron: aceites, crudos de petróleo, bananas, crustáceos, flores, atunes, nafta y crudo. Y los de mayor fluctuación en el periodo 1995-2004 fueron el banano, camarón y flores.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 13 -
---	--------------------------------	--------

Las exportaciones de camarón, durante las dos últimas décadas, han representado rubros importantes, ubicándose en los primeros lugares de productos que exporta el Ecuador.⁷

Mientras que el Sector Agropecuario y Agroindustrial (incluido el piscícola), de enero a noviembre del 2005 registró la exportación de 5,603.9 mil toneladas métricas por un valor de 3,401.7 millones de dólares FOB, cifra que se mostró mayor en 14.3 % a lo exportado de enero a noviembre del 2004. Ver Anexo No. 3

En lo concerniente a los principales productos agropecuarios exportados, se tiene en primer lugar al banano, seguido por camarones y langostinos, los que representan un valor FOB de 953.4 y 405.6 millones de dólares respectivamente, se puede además observar una gran variación en la exportación de extracto de café entre el período enero-noviembre /2005 y enero-noviembre /2004, donde se redujo su exportación en el 2005 en 5.5 millones de dólares (FOB) , por otro lado, se muestra un incremento en la exportación de cacao en grano en el periodo analizado para el 2005, de 6.4 millones de dólares con respecto al 2004.

El Sector Agropecuario y Piscícola, de mayo a agosto del 2006 exportó 1.9 miles toneladas métricas por un valor de 1,015 millones de dólares FOB, reflejando con relación al mismo periodo del 2005, un incremento en el volumen

⁷ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, "Proyecto SICA", Ed. MAG, Quito, 2007

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 14 -
---	--------------------------------	--------

de 1.6% (30 mil TM) y del 7.7% (72.3 millones de dólares) en términos monetarios.

En el año 2006, en lo referente a los productos agropecuarios y agroindustriales que presentan un comportamiento positivo en los volúmenes exportados, cabe destacar al: arroz, flores, cebollas y chalotes camarones y langostinos y extracto de café industrializado. Contrariamente, preocupa el decrecimiento de dos rubros importantes como son banano y conservas de pescado. Ver Anexo No. 3

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Este proyecto de investigación se ubica dentro de la industria camaronera, y en el sector agroindustrial de la economía, por medio de este análisis se proporcionará la información suficiente para poder identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para implementar un negocio, y encontrar oportunidades de negociación y competencia con los grandes participantes existentes dentro de la industria.

Se incluye el análisis de todos los factores que afectan a la industria camaronera.

Este análisis dará una perspectiva general de la industria y su situación

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 15 -
---	--------------------------------	--------

actual dentro de la realidad del país, además proveerá una visión de empresa que permitirá crear diferencias y posiciones estratégicas competitivas.⁸

2.1.5 RESEÑA HISTÓRICA

La producción de camarón en el Ecuador, tiene más de dos décadas, que en el transcurso de las mismas ha representado una fuente importante de ingresos tanto a nivel macro económico, como a nivel individual, tanta es la importancia de este sector que genera cerca del 60% de empleos en las zonas marginales, lo que ayuda al desarrollo de pueblos, muchas veces olvidados por los gobiernos pero impulsados económicamente por esta actividad tan importante, además si tomamos en cuenta que en el sector agroindustrial es de gran importancia el papel realizado por las mujeres, lo que brinda un mayor ingreso para sus familias.⁹

El Ecuador se ha convertido en múltiples ocasiones en el mayor productor de camarones y langostinos de cultivo, pero en los años 1999 y 2000, el sector camaronero sufrió una crisis en la producción y en sus ingresos debido a la aparición del virus de la mancha blanca, lo que a su vez represento menos exportaciones para el país y menores ingresos para las personas que se dedicaban a trabajar tanto en procesadoras como en productoras.¹⁰

⁸ <http://www.eluniverso.com/> El Universo, Guayaquil 18.03.2002

⁹ Cámara nacional de acuicultura, Ecuador Exporta

¹⁰ <http://library.thinkquest.org/C005501F/>

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 16 -
---	--------------------------------	--------

A partir de esa fecha muchas de las propiedades que se dedicaban a esta actividad, cerraron sus puertas o cambiaron de actividad, lo que hace importante la necesidad de intentar reutilizar la infraestructura instalada y volver a generar fuentes de empleo.

Innumerables han sido los intentos para encontrar una cura a la mancha blanca, en uno de estos se encontraron químicos que contrarrestaban la misma pero los efectos secundarios eran nocivos para la salud.

A partir del año 2002 los productores retomaron su actividad pero en menor grado, lo que representa que el Ecuador haya retomado paulatinamente su presencia internacional en este campo, y en consecuencia haya aumentado los ingresos debido a las divisas que genera la exportación de este producto, así como también el aumento de empleo y como consecuencia la mejora de la economía de los pueblos que vivían de esta actividad.

El planeta está rodeado en su mayoría por agua, y es de allí que se obtiene gran parte de la alimentación, entre la amplia variedad de fauna que se encuentra en los mares y océanos, se halla un producto de gran valor comercial, "el camarón", el mismo que se produce además en cautiverio, y dependiendo del tamaño se fija su precio en el mercado.

Cabe destacar que en realidad no existe ninguna diferencia genética

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 17 -
---	--------------------------------	--------

entre los camarones y los langostinos, salvo el tiempo de vida, lo que determina su tamaño.

Existen muchas variedades de estos crustáceos pero solo depende del lugar dónde se encuentran, alimentación, procreación e intervención del hombre en su manejo, y la denominación de camarón fresco, solo se refiere a que deben haber sido correctamente manejados durante la captura y su procesamiento.

El producto de mayor desarrollo en el campo de la acuicultura es el camarón blanco, camarón de cultivo lo que ha representado a nivel mundial cerca del 95% de la oferta mundial, dejando el porcentaje restante para barcos camaroneros y pescadores artesanales.

La facilidad del cultivo del camarón y del langostino se da debido a que el mismo se puede realizar en varios escenarios como en las aguas costeras, en tierras continentales, en estanques o piscinas ya sean de agua salada o agua dulce y también una mezcla de las dos.¹¹

2.1.6 SITUACIÓN ACTUAL

La industria acuícola ecuatoriana ha crecido vertiginosamente en la elaboración de productos con valor agregado, convirtiendo al país en líder de

¹¹ FAO Fishstat 2001. Cálculos Observatorio Agro cadenas

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 18 -
---	--------------------------------	--------

desarrollo de mercados internacionales, con una variada gama de presentaciones.

Tecnológicamente, Ecuador está lo suficientemente dotado de equipos necesarios para la elaboración de los productos industrializados. Ecuador ofrece durante todo el año alrededor de 21 presentaciones de camarón utilizando modernos sistemas de procesamiento y atractivos empaques herméticos, satisfaciendo los requerimientos de los mercados más exigentes.

Ecuador mantiene un sistema de control de calidad altamente reconocido. Ha pasado las exigencias de la FDA, del departamento de Veterinaria de la Unión Europea, de organizaciones de protección al consumidor del Japón y de organizaciones de inspección de Canadá.

El camarón producido en Ecuador está libre de uso de antibióticos siguiendo estrictamente las normas internacionales de seguridad alimenticia, garantizando un producto sano y seguro.

El 100% de las plantas procesadoras de camarón cumplen con todas la normas nacionales e internacionales de calidad, con el Sistema HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) y con todos los requerimientos de los compradores, con lo cual se ha logrado que el camarón ecuatoriano sea competitivo en los mercados internacionales.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 19 -
---	--------------------------------	--------

Las ventas al exterior de los cinco países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, ascendieron de 28 mil millones de dólares en 1992 a 51 mil millones en 2002, mostrando una tendencia creciente durante el periodo en estudio, con un ritmo de crecimiento promedio anual de 6%.

Las exportaciones totales de los cuatro países del MERCOSUR - Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay - se elevaron de 51 mil millones de dólares en 1992 a 89 mil millones de dólares en el 2002, registrando una tasa promedio anual de 6%. Chile mostró una tasa de 7% en promedio anual para el mismo período, pasando de 10 mil millones de dólares en 1992 a 18 mil millones en el 2002.

En la actualidad el cultivo de este crustáceo enfrenta un relativo estancamiento, debido entre otras razones a que el mercado internacional se está saturando, al aumento de la producción en países asiáticos como China e Indonesia; y al "Síndrome de laura", conflicto ecológico con el banano que ha hecho disminuir la productividad del camarón con pérdidas de competitividad, disminución de precios y una alta mortalidad desde fines de 1993, ya que la fumigación de las plantaciones de banano genera altos niveles de contaminación en el agua del Golfo de Guayaquil, produciendo pérdidas de hasta 150 millones de dólares debido al alto grado de toxicidad del agua.

Durante 1999 se calcula que las exportaciones de camarón se reducirán a la mitad debido a la plaga del virus "white spot" o mancha blanca que produce

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 20 -
---	--------------------------------	--------

altos índices de mortalidad de la larva joven y reduce el tamaño y peso disminuyendo la calidad del producto.

Para el año 2006, el camarón representó el 17.21% del total de exportaciones, convirtiéndose en el segundo producto con un valor de USD \$ 174'741.040 ¹²

2.2 NEGOCIO

2.2.1 FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL NEGOCIO

2.2.1.1 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor importante para todos los sectores productivos, ya que se ha logrado grandes avances en la mejora de productividad, resistencia, calidad, entre otros parámetros. Se han analizado los avances en el sector agropecuario, para encontrar los beneficios o perjuicios que podrían afectar al proyecto.

Uno de los adelantos tecnológicos en el sector camaronero es la implementación de invernaderos, con los cuales se logra aumentar la densidad de producción por hectárea, disminuir el tiempo de producción, y reducir los factores que afectan al crecimiento y la supervivencia del camarón.

¹² MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, "Proyecto SICA", Ed. MAG, Quito, 2007

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 21 -
---	--------------------------------	--------

Dentro de los adelantos mundiales en lo respectivo a la genética, también ha existido un gran trabajo en el manejo del agro, mejorando las variedades y logrando obtener mayor productividad de las especies.

Se debe considerar los adelantos en el manejo de los suelos, la alimentación y el procesamiento de los productos, la mejora en los empaques, en el tratamiento de los productos y conservación de los mismos.

Otro campo importante es la innovación en piscinas, el sistema ha cambiado, el tradicional permitía tener una cosecha cada tres meses, y el moderno consiste en una cadena que permite cosechar cada quince días.

2.3.1.2 ANÁLISIS CULTURAL

En el mundo actual las tendencias han ido cambiando, antes las preferencias de la gente era al sabor, el tamaño y nada más, en la actualidad a más de buen sabor y gran tamaño se considera también que el producto esté con las nuevas tendencias Light, bajos en grasa, y a lo natural, por lo que ahora se exige sello verde para productos alimenticios y de preferencia que no tengan residuos de productos químicos.

En la actualidad hay un gran proteccionismo a la vida animal y eso exige un trato especial hacia el cuidado y muerte del producto.

El segmento de comercialización que tiene el producto está enfocado a la clase media y media alta, por su alto precio. La principal característica del camarón es que es un bien de lujo, su alta calidad y precio influyen en la demanda mundial, por lo que los clientes potenciales son los países con economías desarrolladas, con un alto poder adquisitivo.

El camarón es una fuente muy alta de colesterol, gracias a esto no es consumido por las familias en su alimentación diaria, además en el país ingresa desde hace algunos años la certificación de productos Light, impulsado por varias agencias que han intentado lograr la acreditación de un sello verde, que con esta acreditación se permite a los productos ecuatorianos ingresar a mercados con mejores precios y superando los estándares de calidad exigidos.

En esto se ha visto que existen beneficios potenciales en lograr una certificación ambiental para el Ecuador, tanto para proteger el medio ambiente como para lograr aumentar la competitividad de los productos ecuatorianos, logrando de esta manera un acceso a mayores mercados, una reducción de costos, beneficios sociales y un aumento del empleo.

La situación de los consumidores en el Ecuador ha experimentado un cambio en las últimas décadas, especialmente a partir de los años 70, cuando se pasó de una sociedad fundamentalmente agraria a una urbana. Debido a los grandes desplazamientos del campo a la ciudad, se generaron cambios substanciales en los hábitos de consumo de amplios sectores de la población,

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 23 -
---	--------------------------------	--------

los que abandonaron las tradicionales estrategias de autoabastecimiento, estableciéndose muy claramente la diferencia entre productores y consumidores¹³

Estudios realizados muestran que los segmentos de la población joven hasta los 35 años prefieren incluir en su dieta, por lo menos dos veces al mes el consumo de camarón. La gente adulta mayor después de los cincuenta años prefieren consumir el pescado y compra un promedio de 20 veces al año.¹⁴

Países como Estados Unidos y España, por tradición alimenticia incluyen en sus platos al camarón y difícilmente dejarían de consumir las cantidades habituales, a menos que aparezca en el mercado un producto que satisfaga igual o mejor que el camarón el paladar de los consumidores. Al parecer los gustos y preferencias por el camarón en estos mercados no permitirían un fácil ingreso de productos sustitutos.¹⁵

2.3.1.3 ANÁLISIS SOCIAL

Los problemas sociales del país radican en la diferencia de clases económicas, estos se reflejan desde el nacimiento del Ecuador como República y por lo tanto el racismo existente y discriminación entre sus habitantes, debido a la gran diversidad de culturas y etnias que habitan en el país.

¹³ Miriam Baldeón, AAJ / UNESCO / ILDIS, 2002

¹⁴ Superintendencia de Bancos y Seguros, Estudio sectorial y crediticio, pág 4

¹⁵ Superintendencia de Bancos y Seguros, Estudio sectorial y crediticio, pág 3

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 24 -
---	--------------------------------	--------

Entre los grandes problemas que existen en el País se enumera los más importantes, y como éstos afectan la presente investigación:

- Desempleo: debido a las fuertes oleadas de emigrantes que salen del Ecuador, se ha perdido mano de obra calificada por lo que en muchos casos los sectores productivos del país se han visto afectados, han tenido que cerrar sus puertas y en otros han incurrido en gastos para capacitar a su nuevo personal y esto ha provocado un incremento de precios y disminución de la cantidad de producción. Elevando a su vez los costos que tienen por mantener una infraestructura muy costosa y subutilizada, y además con la actual dificultad de encontrar el personal adecuado para el negocio.
- Delincuencia: debido a la no existencia de fuentes de trabajo y de gente no calificada para pocas vacantes existentes, genera que la gente opte por empleos ocasionales o llegando a convertirse en delincuentes, esto es un fenómeno de comodidad y facilismo que mucha gente encuentra.
- Asaltos: como parte de la delincuencia, se presenta modalidades muy diversas de ir en contra de la Ley, una de estas son los asaltos, que en gran parte han afectado al aparato productivo del país, ya que es susceptible a la incursión de maleantes en los centros productivos o a su

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 25 -
---	--------------------------------	--------

vez en el traslado de la mercadería, que de cierta manera eleva el riesgo y los costos que se incurren en la movilización de los productos.

Como se expuso en el análisis cultural, la consecución del sello verde, desemboca en múltiples beneficios, uno de ellos es el beneficio social, ya que se reduce la utilización de químicos tóxicos, se construye infraestructura sanitaria básica, se provee a los empleados de equipo de trabajo e indirectamente se eleva el status de vida. Estos beneficios son experimentados en las comunidades donde se produce camarón, mejorando el bienestar y la productividad de los trabajadores, pero con la aparición del virus de la mancha blanca, este crecimiento económico ha disminuido ya que varias empresas han alzado su actividad dejando ahí, comunidades desempleadas y estancadas en un pasado promisorio.¹⁶

Al ser un producto seleccionado, pre – elaborado, con sello verde, el precio de este producto está dirigido para el consumo interno de la clase media y media alta. Por ser un producto de exportación se ha enfocado su distribución a países que culturalmente este producto forma parte de su dieta y que tienen un nivel de vida superior al del Ecuador es más accesible para la mayor parte de la población.

Los principales clientes, consumidores de camarón se encuentran en Estados Unidos y en menor escala en Europa y son mercados muy grandes y

¹⁶. Dalmau Gavilanes, Francisco: El joven delincuente en Guayaquil

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 26 -
---	--------------------------------	--------

numerosos, su poder radica en las exigencias de calidad y precio, comparadas con los demás competidores, por lo cual se requiere de un gran poder de negociación.¹⁷

ANÁLISIS POLÍTICO

A partir de los años ochenta, en el mundo se introdujeron una serie de cambios políticos, en el cual se determina a la democracia como un sistema político universal, y concuerda con Latinoamérica que comenzó su proceso democratizador, ya que hay que tener en cuenta que a principios del siglo 20 solamente había cinco gobiernos democráticos y a comienzos del siglo 21, todos los países excepto dos en el mundo no siguen el régimen democrático, ¿pero que tan beneficioso ha sido este régimen para el Ecuador? hay que recordar que el país fue una las mejores economías a finales del siglo 19.

El Ecuador desde su nacimiento como República independiente, se ha visto inmersa por una constante lucha de clases, clases sociales y económicas, que han desencadenado en graves problemas políticos. Formándose una serie de crisis internas que han llevado a la caída de muchos gobernantes. Según muchas personas, la caída de gobiernos se debe a la persecución de la democracia, pero tenemos que tener en cuenta que según el ex Presidente Osvaldo Hurtado, existe una legitimidad jurídica de la democracia, pero le hace falta una legitimidad social, la que solamente se alcanzaría si el sistema político

¹⁷ Superintendencia de Bancos, Estudio Sectorial y Crédito, pag 16

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 27 -
---	--------------------------------	--------

actual es capaz de atender las demandas sociales y económicas de la población, y como se ha observado en la mayoría de países de Latinoamérica eso esta muy lejos de cumplirse por un agravamiento de la desigualdad y la exclusión social, juntamente con la acumulación del ingreso en su pequeño porcentaje de la población.¹⁸

Así mismo, la búsqueda por la participación y representación ha desencadenado en un Congreso fragmentado, lleno de disputas, peleas y temas inconclusos, muchos de los cuales en su gran mayoría son de interés social, que por intereses sectoriales o grupales no se han terminado de discutir, y en muchos casos se han valido de cualquier método para lograr que no se aprueben leyes que de una u otra forma no les conviene, muchas veces la manera más fácil de lograr o de convencer a las personas es por medio del dinero, desencadenando un alto grado de corrupción. Lo que claramente perjudica al país en su percepción internacional, y esto se refleja en que el Ecuador ha sido calificado como uno de los países más corruptos de Latinoamérica y el mundo.

Como consecuencia de la crisis política existente en el país, la inversión extranjera ha decaído en alto grado, y a pesar de que el país tiene un repunte en su economía, los problemas políticos han logrado que la posible inversión extranjera se aleje, por la incertidumbre que se siente en el campo político y legal.

¹⁸ El comercio 23-10-04 A5

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 28 -
---	--------------------------------	--------

Además se cuenta con estructuras sociales burocráticas, y según el informe de Transparencia Internacional, corruptas, lo que puede hacer que las diversas industrias se vean afectadas por un encarecimiento en sus trámites, ya sea por el tiempo que tomen estos o por la dificultad en encontrar una respuesta.¹⁹

2.3.1.4 ANÁLISIS LEGAL

En cualquier industria es muy importante el aspecto legal, ya que el manejo, cumplimiento y contravenciones, influyen a toda la sociedad, a todos por igual; tanto a empresas multinacionales, como hasta al vendedor informal. Es de suma importancia la obediencia de la Ley, para poder tener un país constituido en el ejercicio del derecho, pero como es de conocimiento público en el país, esto ha degenerado en la mala interpretación o desobediencia de las leyes, razón por la cual en muchos casos la correcta operación de las instituciones y el progreso de la sociedad se ha visto detenido y afectado, desencadenando en problemas sociales y su influencia en el desarrollo y crecimiento económico.²⁰

En Ecuador existen leyes, reglamentos y normas que regulan todas las industrias existentes y las actividades que estas realizan. En la industria existen muchas regulaciones tanto de interés comercial, sanitario como

¹⁹ http://www.eldiario.com.ec/?module=displaystory&story_id=33079&format=html

²⁰ Ocho obstáculos políticos para el progreso del Ecuador Osvaldo Hurtado

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 29 -
---	--------------------------------	--------

ambiental, que se debe que tomar en cuenta para el correcto desarrollo del presente proyecto.

Además de las regulaciones existentes en el Ecuador, se debe considerar también las leyes en los lugares donde se destine la venta del producto. En el presente caso, como el posible principal comprador se encuentra en Norte América, se debería aceptar y cumplir con estas regulaciones, que en muchos casos son más exigentes que en Ecuador.

A más de cumplir con los requisitos necesarios para un correcto manejo de la empresa, como son el permiso de funcionamiento, RUC, permiso para exportación, etc., se debe cumplir con los requerimientos del país comprador, como un certificado que indique que no han sido afectadas otras especies durante la captura, control de plagas etc..

En consecuencia para cualquier industria se debe considerar todas las leyes que influyen en el giro de la empresa, desde el nacimiento, creación, manejo y por último la culminación del mismo, de esta manera se evitará multas y sanciones estipuladas en la Ley.

El Ecuador ha gozado de un mercado libre de cambios por más de setenta años, el cual se mantiene luego de la implementación del denominado proceso de "dolarización" (adopción del dólar estadounidense como la moneda para las transacciones locales en reemplazo del sucre). Durante este tiempo ha

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 30 -
---	--------------------------------	--------

prevalecido un sistema de mercado totalmente libre en el cual individuos y sociedades, ecuatorianas y extranjeras, pueden ingresar libremente monedas extranjeras al Ecuador y remitirlas al exterior, realizar inversiones en otros países y mantener cuentas bancarias en cualquier moneda extranjera, tanto en el Ecuador como en el exterior, sin que se requiera de ninguna autorización o registro. Aún dentro de la legislación comunitaria del Acuerdo de Cartagena (actual Comunidad Andina de Naciones) relacionada con la inversión extranjera, que va desde la restrictiva Decisión 24 de 1970 hasta la flexible Decisión 291 de 1991, los reglamentos internos ecuatorianos han sido siempre más favorables a la inversión extranjera, dentro de los límites impuestos por la legislación comunitaria.²¹

Los vehículos usualmente utilizados para inversión local o extranjera son las sociedades anónimas, las sociedades de responsabilidad limitada y las sucursales de empresas extranjeras²². Para la implementación de este proyecto, se creará una Compañía Anónima con las siguientes características:

- ✓ Las sociedades anónimas pueden establecerse con dos o más accionistas, los cuales son responsables hasta por el valor de sus aportes al capital de la compañía.
- ✓ Las sociedades anónimas emiten acciones libremente negociables. No se requiere de autorización previa para la venta de acciones, aún en el caso de compradores extranjeros.

²¹ CORRAL & ROSALES A B O G A D O S, ECUADOR: ESTRUCTURAS SOCIETARIAS E INVERSIÓN EXTRANJERA
²² IBID

- ✓ Al momento de constitución de la sociedad anónima, el capital debe estar íntegramente suscrito y pagado en por lo menos el 25%. El saldo debe pagarse en un plazo máximo de dos años. El capital mínimo requerido actualmente es de US\$ 800.
- ✓ Al menos el 10% de las utilidades líquidas deben destinarse a la reserva legal, hasta que dicha reserva sea equivalente al 50% del capital suscrito. La reserva legal puede utilizarse para compensar pérdidas o para aumentar el capital, pero solamente puede distribuirse entre los accionistas en caso de liquidación de la sociedad.
- ✓ Generalmente las juntas generales de accionistas pueden reunirse válidamente en primera convocatoria si está presente más del 50% del capital pagado. En segunda convocatoria pueden reunirse con el capital presente. El quórum necesario puede ser incrementado en los estatutos sociales. Las juntas generales de accionistas deben necesariamente realizarse dentro del territorio de la República del Ecuador.
- ✓ Generalmente las resoluciones de las juntas generales de accionistas se adoptan por mayoría simple del capital pagado representado en la reunión. Se requiere de mayorías calificadas para resolver sobre:
 - ✓
 - (i) no distribuir dividendos;
 - (ii) aumentos de capital por incremento del valor nominal de las acciones;
 - (iii) cualquier otro asunto determinado en los estatutos sociales.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 32 -
---	--------------------------------	--------

- ✓ Se permite la suscripción pública de acciones a través del mercado de valores.
- ✓ También se pueden emitir obligaciones convertibles en acciones.²³

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES

- ✓ Con la comparecencia de todos los socios o accionistas se otorga una escritura pública que contiene el contrato de sociedad y los estatutos sociales. La existencia jurídica de la sociedad se inicia una vez que la Superintendencia de Compañías autoriza su constitución y los documentos relativos a su constitución se inscriben en el Registro Mercantil.
- ✓ Los nombramientos de administradores también se inscriben en el Registro Mercantil. Los administradores pueden ser ecuatorianos o extranjeros. Mediante su designación como administrador, una persona extranjera puede obtener su visa de residencia en el Ecuador.²⁴

ADMINISTRACIÓN

²³ Corral & Rosales ABOGADOS, Ecuador. Estructuras Societarias E Inversión Extranjera

²⁴ IBID.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 33 -
---	--------------------------------	--------

- ✓ Las compañías se administran por un representante legal, la junta de accionistas y cualquier otro cuerpo o funcionario determinado en los estatutos sociales. La existencia de una junta directiva no es obligatoria. Las sucursales de empresas extranjeras se administran a través de un apoderado general con amplios poderes para el efecto.
- ✓ Los funcionarios pueden designarse por períodos de hasta cinco años y pueden ser libremente reelegidos.²⁵

TRIBUTACIÓN DE COMPAÑÍAS

- ✓ Las sociedades están sujetas a una tarifa fija del 25% de impuesto a la renta o del 15% en caso de reinversión de las utilidades. Se permite la deducción de aquellos costos y gastos necesarios para la operación de la compañía y para la generación del ingreso.
- ✓ Los dividendos distribuidos por una sociedad sobre utilidades que ya han pagado el impuesto a la renta del 25% están exentos del pago de impuestos adicionales, ya sea que se distribuyan a favor de socios o accionistas residentes en el Ecuador o en el extranjero.
- ✓ En el caso de dividendos remitidos al exterior, el impuesto a la renta del 25% pagado por la sociedad ecuatoriana, se entiende pagado por cuenta del accionista extranjero, de manera que pueda utilizarlo como crédito tributario en su país de origen.

²⁵ Corral & Rosales ABOGADOS, Ecuador: Estructuras Societarias E Inversión Extranjera

- ✓ La ganancia ocasional de capital generada por la venta ocasional de acciones o participaciones no está sujeta a impuesto. Se entiende por venta ocasional aquella realizada por personas o sociedades que no se dedican a la venta de acciones u otros valores.
- ✓ Las remesas al exterior de otros ingresos distintos a los dividendos, tales como regalías o pagos similares, están generalmente sometidas a un impuesto único del 25% sobre el valor remitido o acreditado al exterior. El impuesto debe ser retenido en la fuente al momento en que se realiza el pago o crédito en cuenta, por la persona o sociedad que realiza el pago.
- ✓ Existen convenios tendientes a evitar la doble tributación entre los países miembros de la Comunidad Andina y con terceros países tales como Argentina, Brasil, Alemania, España, Francia, Italia, Suiza, Bélgica y México. Como norma general, los impuestos pagados en el Ecuador pueden ser total o parcialmente deducidos por la matriz en países como Estados Unidos o Canadá y la mayoría de países europeos.²⁶

GARANTÍA DE INVERSIONES

- ✓ Ecuador ha celebrado convenios de garantía de inversiones con países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suiza, Reino Unido, Francia, España, Bélgica, Argentina, Chile y Uruguay.
- ✓ Estos convenios permiten a los inversionistas asegurar sus inversiones mediante un sistema en el cual el gobierno correspondiente puede iniciar

²⁶ Corral & Rosales A B O G A D O S, Ecuador: Estructuras Societarias E Inversión Extranjera

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 35 -
---	--------------------------------	--------

un reclamo directamente a otro gobierno en el caso de expropiaciones o tratamiento arbitrario ocasionado a sus inversionistas nacionales²⁷.

2.3.1.5 ANÁLISIS AMBIENTAL

La conservación del medio ambiente es una de las principales preocupaciones existentes para todas las personas, y con esta finalidad se han creado múltiples instituciones de carácter gubernamental como no gubernamental, que se encargan de cuidar y conservar el medio ambiente, lo que directamente influye al proyecto, ya que las piscinas de camarón fueron construidas en lugares donde existían grandes bosques de manglar, provocando de esta manera, tala indiscriminada, puesta en peligro de varias especies de flora y fauna, y afectando directamente a las personas que se dedicaban a vivir de la fauna existente en el manglar.

Por esta razón existen múltiples regulaciones para la conservación del medio ambiente, la utilización de productos químicos, y la utilización del suelo para determinadas actividades, también se regula la manera en que se realiza la captura y crianza de los animales, sin exponer a otras especies.

Se debe tomar en cuenta los impactos en la biodiversidad, que ha causado la actividad camaronera, ya que se ha sustituido un ecosistema

²⁷ IBLD.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 36 -
---	--------------------------------	--------

diverso y complejo por un cultivo, cabe destacar que en el país se han registrado 45 especies de aves, 15 de reptiles, 43 camarones, 3 de cangrejos, 79 de moluscos y 100 de peces que su hábitat principal se encuentra en el manglar, lo que da un total de 256 especies animales.

La gran variedad de camarones que existían se han reducido a una sola especie, ya sea por productividad o por que entre ellas se afectaban, y el impacto ambiental que esta actividad ha causado, afecta la base alimenticia de las poblaciones humanas asentadas cerca de los manglares.

La actividad camaronera está produciendo un des balance en el ecosistema ya se captura hembras ovadas, es decir se las retira de su medio ambiente, lo que disminuye la cantidad de camarón en su hábitat natural, afectando a otras especie que se alimentan del mismo, poniendo en peligro la existencia de la especie misma y de otras más.²⁸

En los Estados Unidos se han promulgado regulaciones en las que se prohíbe la compra, la internación y la comercialización de camarones que hayan sido tratados con antibióticos, con hormonas o que durante su procesamiento se haya utilizado trabajo infantil, variedad de esclavitud, y aquellos que hayan sido capturados afectando otras especies, en especial a las tortugas marinas que se encuentran en peligro de extinción.

²⁸ (Responsabilidad Integral Ecuador Pág. 2),

Se debe considerar que para el cultivo de camarones, se utiliza para la preparación de suelos, varios químicos que en general afectan a la fauna de sangre caliente, razón por la cual varios grupos ecologistas, se han opuesto frontalmente a la creación de más piscinas para el cultivo, y se ha intentado la prohibición de venta de varios químicos.

Por tal razón, y con la intención de estar de acuerdo con el medio ambiente, se esta intentando la crianza de camarones ecológicos, es decir aquellos en los que no se hayan usado químicos y además deben de poseer la certificación de no haber afectado ninguna especie ni de flora ni de fauna.

En resumen, todo lo referente al medio ambiente es de suma importancia para todas las industrias, pero muchas de éstas tienen un mayor impacto en el planeta y sus habitantes, por lo tanto es importante cumplir con todas las normas, para beneficio del negocio, de los habitantes actuales y los futuros habitantes del planeta.

También se debe considerar que gracias a un gran aporte de las ONG s y el gremio de camaroneros, el producto ecuatoriano se caracteriza por mantener un sistema de calidad altamente reconocido a nivel mundial, cumplimientos que han sobre pasado las exigencias de los Estados Unidos, la Unión Europea y demás organizaciones encargadas de controlar la calidad del producto final, es así que el Ecuador se ha caracterizado por producir un camarón que se encuentra libre del uso de antibióticos, lo que garantiza un

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 38 -
---	--------------------------------	--------

producto sano y seguro, logrando una alta competitividad en los mercados internacionales.²⁹

2.3.1.6 ANÁLISIS ECONÓMICO

El Ecuador durante los últimos años, en especial dentro del período de dolarización, mantiene una economía deficitaria, en especial en la balanza comercial, ya que por medio de la dolarización al parecer se aumenta el consumismo, pero realmente no se toman en cuenta los factores que causan este déficit. Se puede decir que el país mantuvo un superávit en su economía en la época del sucre, gracias a la devaluación, que era una medida económica, para que el sector productivo y transable de la economía sea capaz de exportar en mayores volúmenes, haciéndolos competitivos por precios y no tanto por calidad, y con la adopción del dólar como moneda de circulación nacional, el gobierno perdió su capacidad para devaluar y ayudar al sector externo de la economía, sin importarle el alto costo que esto representaba, el costo de perjudicar a la mayoría del país elevándole su costo de vida.³⁰

²⁹ www.ecuadorexporta.com/camaronquality

³⁰ Banco Central del Ecuador. Informe mensual de inflación

Exportaciones e Importaciones del Ecuador 1994-2003



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: los autores

Gráfico 2.3

Tomando en cuenta lo antes expuesto y realizando un análisis del gráfico 2.3, se observa claramente que el Ecuador mantuvo un superávit en su balanza comercial en los años en que el sucre circulaba como moneda oficial, a excepción de 1998, año en que los productos primarios se vieron afectados a consecuencia del Fenómeno del Niño.

A partir del año 2001, comienzos de la dolarización, la balanza comercial se torna deficitaria por un encarecimiento de los productos que se exportaban, entre ellos el camarón, debido a que en el nuevo modelo económico no se permite la devaluación y se intenta lograr verdaderos costos de producción.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 40 -
---	--------------------------------	--------

En este nuevo sistema económico, solo van a poder sobrevivir aquellas empresas que sean eficientes, y que estén coherentes con el medio ambiente, aquellas empresas que se diferencien de las demás ofreciendo algo distintivo.

La economía del país se ha apoyado desde 1973 en las divisas provenientes de la exportación de petróleo, pero a través de los años ha reducido su impacto en la balanza comercial, en 1985 el petróleo representaba el 66.5% del total exportado, en 1998, sólo llegó a representar el 22.4% de las exportaciones totales, lo que indica que deben haber sido remplazadas por otras exportaciones.

Las exportaciones del sector primario fueron las que reemplazaron las ventas de petróleo, y como se puede ver las exportaciones de productos no tradicionales son las que subieron, entre ellas las de camarón, convirtiéndose el Ecuador en uno de los principales exportadores a nivel mundial de este producto.³¹

³¹ Análisis de las exportaciones e importaciones del Ecuador II parte Luis Ángel Velastegui.

**TABLA COMPARATIVA DE LAS EXPORATACIONES DEL ECUADOR
(MILES DE DÓLARES)**

Exportaciones No Petroleras		
Año	Tradicional	No Tradicional
1994	\$1847843	\$515565
1995	\$1996021	\$690013
1996	\$2012433	\$854749
1997	\$2565201	\$1111540
1998	\$2177119	\$1141897
1999	\$1815337	\$1102985
2000	\$1301954	\$1156065
2001	\$1363914	\$1182249
2002	\$1480750	\$1414529
2003	\$1681457	\$1500383

Elaborado por: los autores

Tabla 2.1

**PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE CAMARÓN Y LANGOSTINOS
(MILES DE DÓLARES)**

Puesto	Pais ^{1,4}	Acumulado 1997 - 2001	Part (%) ²	Crec(%) ³
1	Tailandia	7.040.917	17,38%	2,34%
2	Indonesia	4.331.795	10,69%	2,19%
3	India	4.038.004	9,97%	7,08%
4	Ecuador	2.885.586	7,12%	-0,95%
5	Viet Nam	2.770.357	6,84%	14,77%
6	México	2.307.672	5,70%	8,66%
7	China	1.315.590	3,25%	-8,68%
8	Bangladesh	1.287.066	3,18%	6,10%
9	Argentina	948.815	2,34%	10,26%
10	Dinamarca	867.435	2,14%	-2,31%
11	Australia	737.437	1,82%	3,47%
12	Filipinas	665.235	1,64%	-7,02%
13	Bélgica	603.064	1,49%	12,12%
14	Canadá	599.584	1,48%	11,42%
15	Reino Unido	584.623	1,44%	1,68%
16	Estados Unidos	506.770	1,25%	-2,87%
17	Groenlandia	502.893	1,24%	-6,01%
18	Panamá	480.142	1,18%	6,22%
19	Francia	475.915	1,17%	8,92%
20	Malasia	460.422	1,14%	-0,81%
21	Países Bajos	434.996	1,07%	13,59%
22	Colombia	428.854	1,06%	6,36%
23	España	411.653	1,02%	15,15%
	Otros países (133)	5.836.004	14,40%	
	TOTAL	40.520.829	100,00%	2,61%

Fuente: FAO Fiehetat 2001. Cálculos Observatorio Agrociadense

Elaborado por: los autores

Tabla 2.2

De esta manera representa una importante fuente de ingresos para el gobierno nacional. Por tal razón es importante el apoyo y desarrollo de esta actividad para lograr un crecimiento de la economía.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 43 -
---	--------------------------------	--------

Los efectos colaterales que esta actividad tiene, son tanto beneficiosos como perjudiciales, pero en el aspecto económico en su mayoría son buenos, ya que de esta actividad productiva han surgido múltiples plazas de trabajo temporal en el procesamiento del producto, pero en lo referente a la producción es perjudicial, ya que las condiciones de trabajo son en su mayoría de baja calidad y no se contrata mano de obra de la zona, en conclusión apoya a la economía con el aumento de empleo, distribución de ingreso y aporte al sector externo de la economía.

La actividad camaronera ha ayudado al país a tener un reconocimiento internacional y la apertura de nuevos mercados para los productos ecuatorianos, y ahora más, después de que el producto ecuatoriano ha logrado conseguir la certificación de Camarón Verde, los "consumidores verdes" prefieren el producto ecuatoriano, ya que en éste, los impactos ambientales son bajos en el proceso de producción, lo que genera ahorros para los productores, reduciéndole la compra de agroquímicos y evitando conflictos con comunidades ecológicas.³²

³² Jorge Calderón V., Ph.D. y Stanislaus Sonnenholzner, Ph.D. Fundación CENAIM-ESPOL, Ecuador.

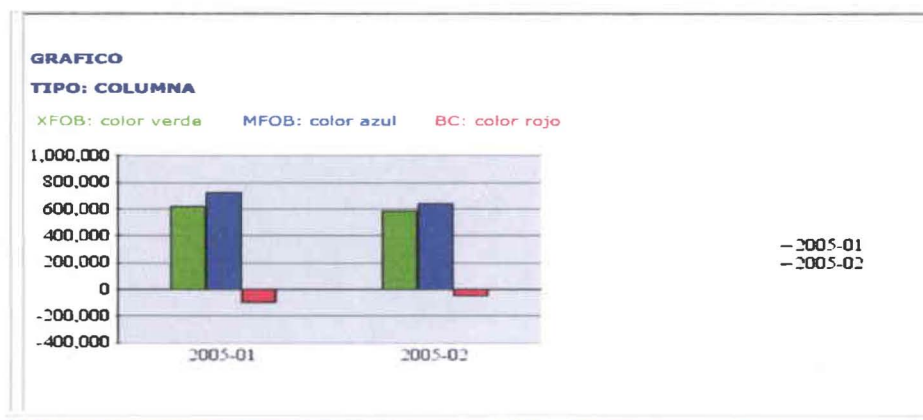
IMPORTACIONES – EXPORTACIONES DE CAMARON

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES			BALANZA COMERCIAL
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2005-01	2.317.258,60	621.584,25	736.139,32	723.956,60	784.330,43	102.372,35
2005-02	2.067.996,62	587.989,54	588.592,55	638.117,08	691.011,45	50.127,54
TOTAL GENERAL:	4.385.255,22	1.209.573,79	1.324.731,87	1.362.073,68	1.475.341,88	152.499,89

Elaborado por: los autores

Tabla 2.2

IMPORTACIONES – EXPORTACIONES DE CAMARON



Elaborado por: los autores

Gráfico 2.4

El camarón ecuatoriano goza de prestigio a nivel internacional por la buena calidad de sus camarones de exportación, pese a la gran crisis de la mancha blanca, esto se ha podido mantener por el esfuerzo individual y en

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO II "MACRO ENTORNO"	- 45 -
---	--------------------------------	--------

conjunto que han realizado para solucionar el problema, razón por la cual sigue siendo un rubro importante de las exportaciones del país.

Pese a los problemas en el manejo de economías de escala, la industria ecuatoriana compite internacionalmente en calidad y precio.

2.3.1.7 ANÁLISIS FITOSANITARIO

Debido a que el mayor mercado para la industria camaronera se encuentra en los Estados Unidos, se debe considerar varias regulaciones que ese país impone para la internación de nuestro producto.

Es importante considerar lo que la FDA exige para los productos marinos, hay que tomar en cuenta que no se hayan utilizado antibióticos, preservantes perjudiciales, sustancias químicas tóxicas para los humanos, y que no se haya afectado a otras especies, todo esto y más regula la FDA, y en el caso de no cumplir con estas reglamentaciones se prohíbe la internación del producto, y llegado el caso hasta se puede impedir la importación de productos de ese país. Razón por la cual es un factor de suma importancia el cuidado y cumplimiento de las normas internacionales para la correcta comercialización de este tipo de productos.³³

³³ www.consumer.es/web/es/nutricion/salud_y_alimentacion/enfermedad/2001/06/21/34930.php

2.4 PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA

EXPORTACIONES DE CAMARÓN



Elaborado por: los autores

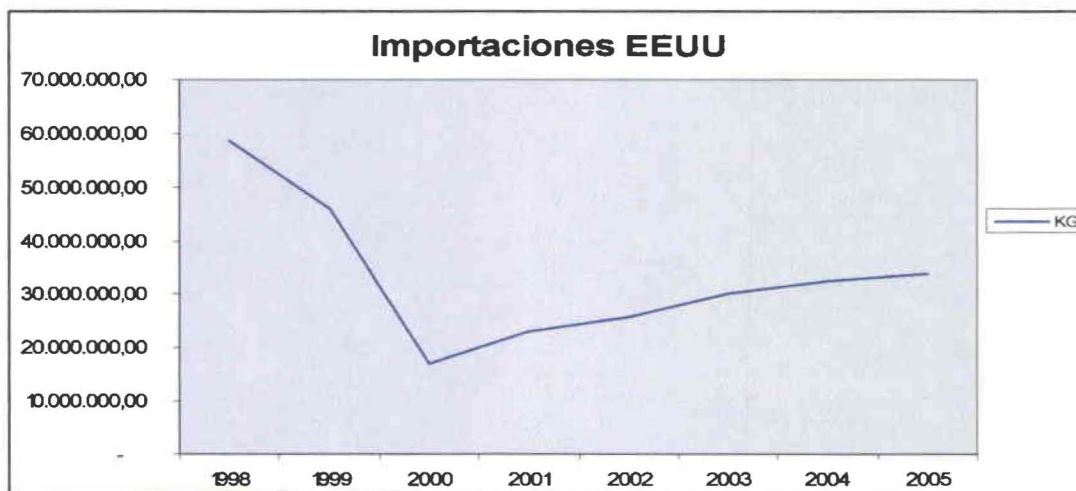
Gráfico 2.5

El gráfico anterior, muestra que la industria camaronera, después de la crisis de la mancha blanca se encuentra con un repunte muy importante, además si se toma en cuenta la crisis asiática actual el país se convirtió en el principal exportador de camarón, lo que aparentemente ofrece una excelente perspectiva para la industria en general, adicionalmente como se puede ver en el gráfico es muy importante la labor que se ha realizado por intentar erradicar la enfermedad de la mancha blanca, lo que da adicionalmente un gran futuro para la industria.

Aparentemente el país se ha hecho más eficiente en la producción de camarón, ya que después de la crisis del 2000 muchas piscinas productoras cerraron y otras quebraron, los productores que mantuvieron la industria lucharon por intentar controlar la enfermedad y en la actualidad se ha aprendido a vivir con la enfermedad lo que nuevamente se refleja en el aumento de las exportaciones y en una posible mejora a futuro de la industria.

El gráfico 2.6, muestra que por ser Estados Unidos el principal socio comercial del país, se ve como las importaciones de camarón va en aumento, lo que significa que la aceptación del producto es muy importante, otra vez más se encuentra una oportunidad para la industria.³⁴

IMPORTACIONES ESTADOS UNIDOS DE CAMARÓN.



Elaborado por: los autores

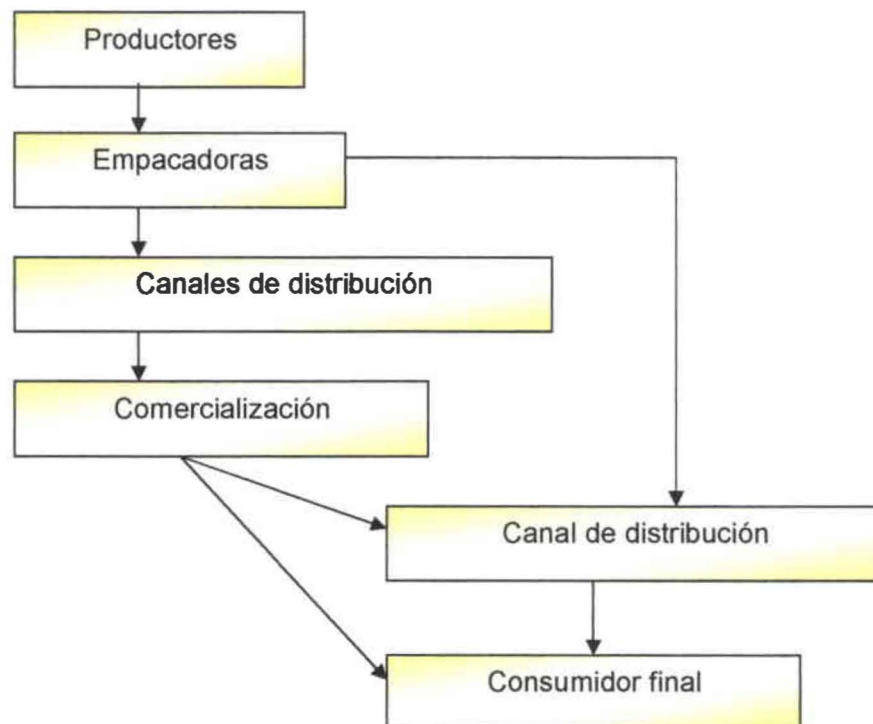
Gráfico 2.6

³⁴ www.consumer.es/web/es/nutricion/salud_y_alimentacion/enfermedad/2001/06/21/34930.php

En conclusión la industria representa una de las principales fuentes de ingresos para el país y aparentemente la industria va en aumento.

2.5 DIAGRAMA DEL PRODUCTO GENÉRICO

DIAGRAMA DE PRODUCTO GENÉRICO

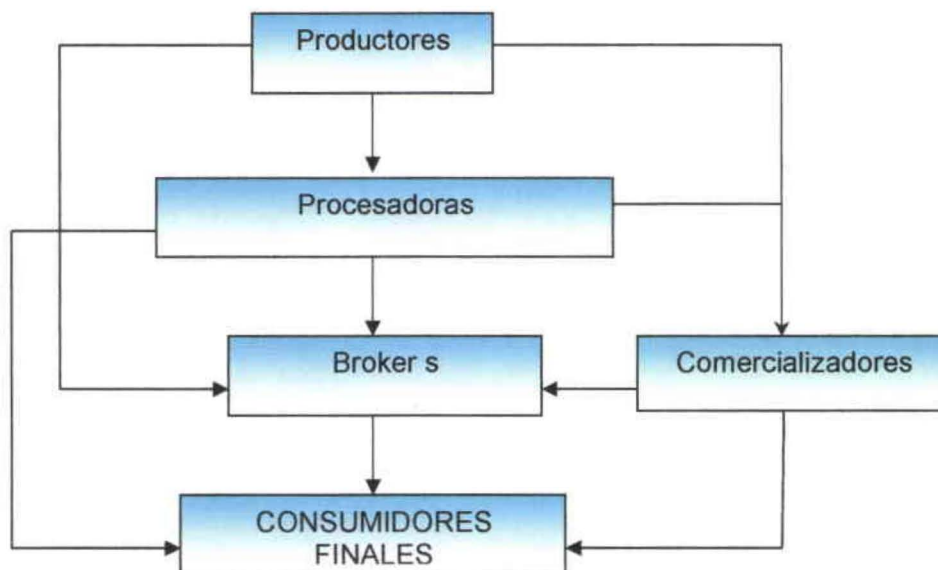


Elaborado por: los autores

Gráfico 2.7

2.5.1 DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA

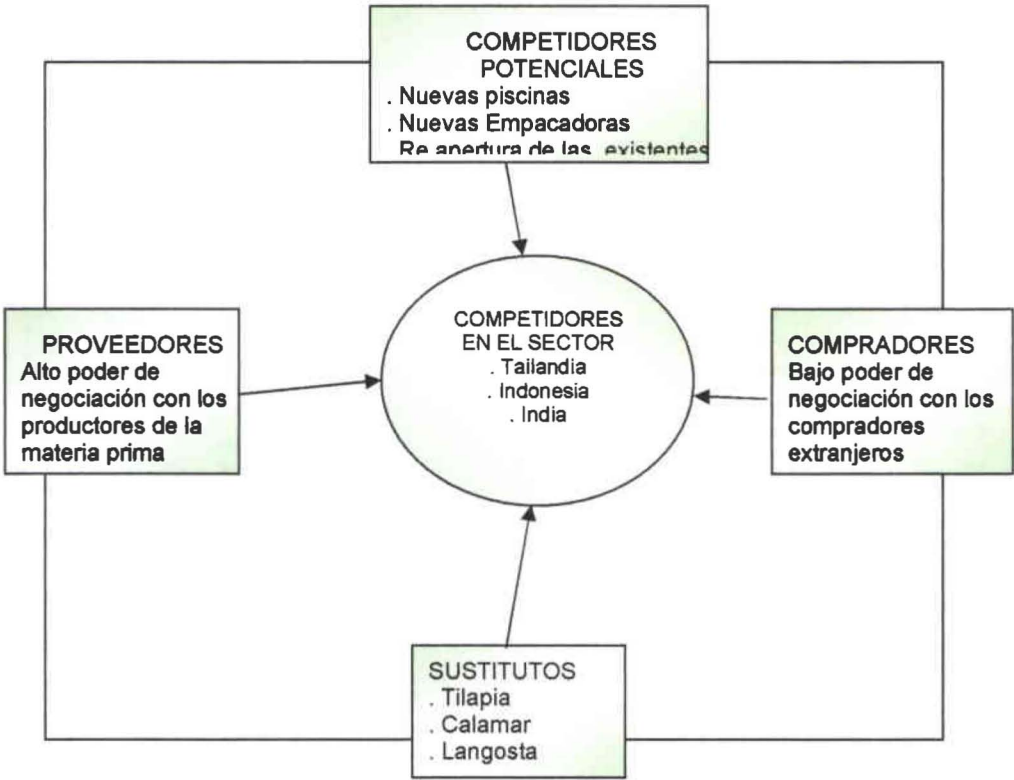
DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA



Elaborado por: los autores

Gráfico N° 2.8

2.5.2 DIAMANTE DE PORTER ³⁵



Elaborado por: los autores

Gráfico N° 2.9

Para el análisis del diamante de Porter, se ha considerado los siguientes puntos:

³⁵ PORTER, Michael; Cinco fuerzas competitivas

- **Productos sustitutos:** Como en casi todos los productos, el camarón es susceptible a tener productos sustitutos, como la tilapia, el calamar, la langosta entre otros, como se está hablando de alimentos es muy diversa la variedad de productos sustitutos o genéricos.
- **Competidores potenciales:** Al ser un proyecto nuevo y de fácil implementación es muy posible que las actuales empacadoras tradicionales vean una oportunidad y también quieran implementar un negocio parecido o igual, por lo que se ha determinado diversos competidores, como son: Empacadoras actuales, reapertura de empacadoras cerradas y creación de nuevas piscinas y plantas procesadoras.
- Los principales compradores de este producto a nivel nacional serán las grandes cadenas de supermercados, consideradas elite tipo Supermaxi, Megamaxi. A nivel internacional se ha considerado vender directamente a una de las cadenas más grandes de Estados Unidos. Las características principales de los potenciales compradores son entre otras: supermercados dirigidos a la clase media y media alta, que sean una cadena, es decir que cuenten con al menos veinte puntos de distribución masiva, que gocen de buena fama y tengan varios años de experiencia en el mercado.

- Los principales proveedores de materia prima para la planta deberán ser camaroneros que vendan directamente el producto a Ecuasea sin intermediarios.
- **Poder de negociación con los compradores:** Debido a que existe una competencia a nivel mundial y la oferta es elevada muy grande los precios y las cantidades del producto son fijados por los compradores, lo que obliga a ser más competitivos para entrar a los diferentes mercados.
- **Poder de negociación con los productores:** se tiene una gran ventaja en este punto ya que con un suficiente capital de trabajo y una organización seria, estable y responsable, puede conseguir crédito y gran cantidad de materia prima.

CAPÍTULO III

INTELIGENCIA DE MERCADOS

El objetivo de los estudios de mercados es el de obtener información primaria y secundaria para la toma de decisiones sobre el potencial exportador de productos como el camarón pre- elaborado.

En estos reportes para el producto seleccionado se analizan los siguientes temas:

3.1 DEMANDA MUNDIAL

El camarón es el producto pesquero más importante, que absorbe alrededor del 19 por ciento del comercio internacional en valor. La UE, el Japón y los Estados Unidos son los principales importadores mundiales de camarón. Sus importaciones tomadas en conjunto se mantienen estables en 950.000 toneladas anuales.³⁶

"El principal importador de camarón a nivel mundial es Estados Unidos cuya producción interna satisface el 20% de su demanda. Esta situación le genera un déficit comercial de alrededor de tres billones de dólares

³⁶ Superintendencia de Bancos y Seguros, Estudio Sectorial Crediticio

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO III "INTELIGENCIA DEMERCADOS"	- 54 -
---	---	--------

aproximadamente en el mercado camaronero, que después del déficit comercial de combustible, es el más elevado en esa economía para un mercado específico.

Otro importante importador del crustáceo es Japón (que hasta 1996 había sido el mayor mercado de camarones del mundo) aunque debido a la crisis asiática que comenzó a mediados de 1997 redujo sus importaciones en un 7%, sin embargo en el 2002 recupero la demanda aproximadamente den 1.5%.

Debido al tipo de industria que posee Tailandia, este país a pesar de ser el principal productor de camarón a nivel mundial, se ha convertido en un importante demandante de camarón asiático."³⁷

Estados Unidos es el mayor consumidor del mundo. En este país el consumo de camarón subió de 0,2 libras por persona a más de 3 libras en 1999, y aumenta constantemente. El Ecuador ha sido la principal fuente de abastecimiento de camarón para Estados Unidos.

Otros importadores importantes son los países de la Unión Europea.

En el año 2000, las exportaciones de camarón ecuatoriano tuvieron los siguientes destinos: el 54% hacia EEUU; 25% hacia Europa, Asia 18 % y otros

³⁷ Francisco Marrito García, Apuntes de economía No 29

países de América 14%. El primer comprado europeo es España, seguida por Francia, Italia y Holanda.

El camarón es el primer producto de exportación del Ecuador a España, seguido por el café, otros productos del mar y el banano.

Sin embargo, las exportaciones de camarón y langostino a España han disminuido.

EXPORTACIONES DE LANGOSTINO Y CAMARON DEL ECUADOR

A ESPAÑA

(toneladas métricas)

1995	1996	1997
90.451.841	82.283.658	67.394.390

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3.1

A nivel de Unión Europea, el 20,5% de las exportaciones ecuatorianas corresponde a camarón. El Ecuador es el primer exportador no comunitario de camarón y langostino. Representan el 12% de las importaciones de camarón.³⁸

³⁸ Elizabeth Bravo, LA SOBERANIA ALIMENTARIA EN EL ECUADOR: EL CASO DE LA INDUSTRIA CAMARONERA³⁸

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO III "INTELIGENCIA DEMERCADOS"	- 56 -
---	---	--------

3.2 OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA DE MERCADO

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la demanda que podría existir para la comercialización de camarón pre – elaborado en el mercado internacional y nacional.

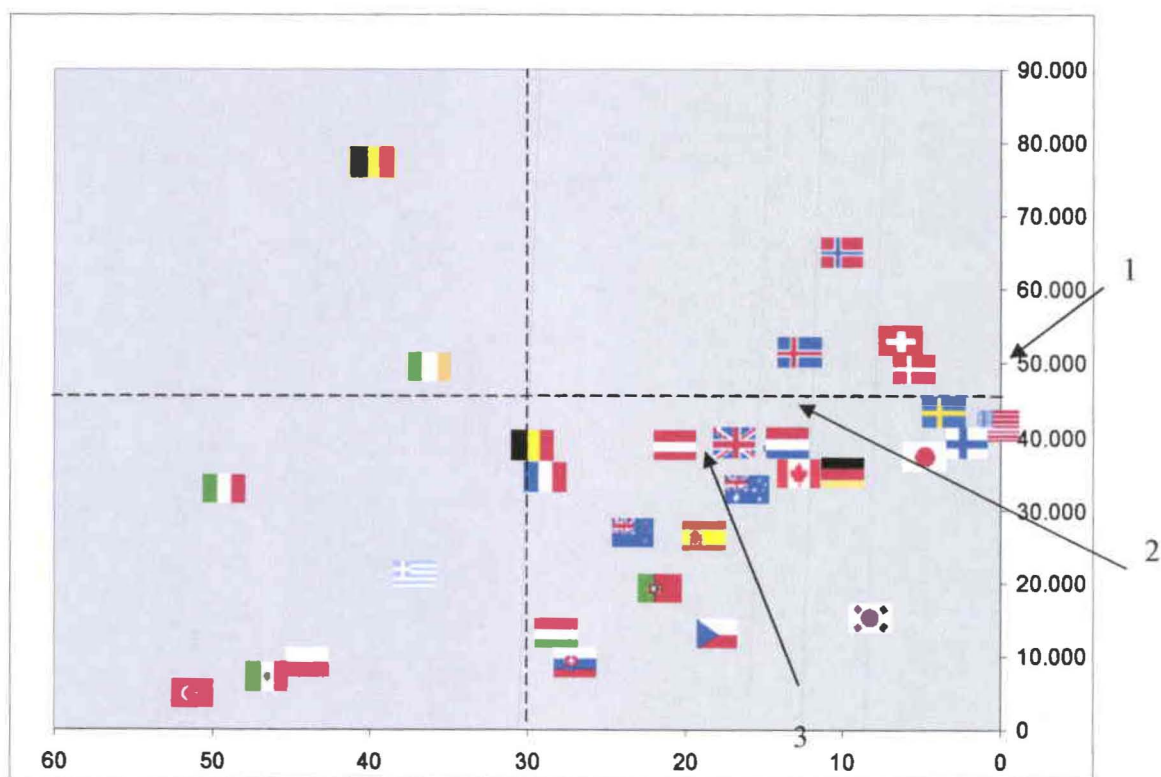
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico detallado de la situación del mercado, para evaluar las posibilidades reales de la viabilidad del proyecto.
- Establecer la apreciación global del mercado y sus tendencias.
- Determinar el tamaño del mercado en los últimos años, así como su proyección al año en curso.
- Facilitar información específica de la competencia, incluyendo nacionalidad, posición en el mercado, etc.
- Señalar consumidores finales y sus características.
- Proyectar las ventas para los diferentes productos en el mercado.
- Definir barreras de ingreso al mercado, así como la aplicación de tasas e impuestos arancelarios.
- Determinar el precio del producto

3.3 SELECCIÓN DE PAÍSES

- a. Ranking de Competitividad Mundial
- b. PIB per. Capita
- c. Matriz
- d. Elección de posibles mercados

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍSES



Elaborado por: los autores

Gráfico N° 3.1

Adicionalmente a la matriz anterior, se utilizarán datos proporcionados por la FAO sobre las importaciones que los países realizan de nuestro producto y así de esta manera lograr una mejor elección.

PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CAMARÓN Y LANGOSTINOS

Puesto	País ^{1,4}	Acumulado 1997 - 2001	Part (%) ²	Crec(%) ³
1	EE.UU.	14.291.343	31,42%	5,35%
2	Japón	13.228.932	29,09%	-0,49%
3	España	3.310.464	7,28%	3,65%
4	Francia	2.081.774	4,58%	3,92%
5	Canadá	1.422.475	3,13%	7,81%
6	Italia	1.363.022	3,00%	2,99%
7	Reino Unido	1.236.122	2,72%	7,38%
8	Bélgica	865.045	1,90%	7,16%
9	China, RAE de Hong Kong	836.060	1,84%	-4,21%
10	Países Bajos	784.408	1,72%	13,89%
11	Dinamarca	726.959	1,60%	-3,71%
12	Alemania	615.457	1,35%	2,94%
13	Tailandia	594.154	1,31%	26,96%
14	Australia	470.984	1,04%	6,98%
15	Portugal	458.233	1,01%	4,63%
44	Colombia	11.382	0,03%	7,83%
	Otros países (182)	3.186.252	7,01%	7,31%
	TOTAL	45.483.066	100,00%	3,19%

Elaborado por: los autores

Fuente: FAO Fishstat 2001. Cálculos Observatorio Agrocadenas

Tabla 3.2

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO III "INTELIGENCIA DEMERCADOS"	- 59 -
---	---	--------

OBSERVACIONES:




1. Los países se han ordenado según la participación acumulada en US \$(1.000) para el periodo 1997 - 2001.
 2. Part(%): Tasa de participación con respecto al total acumulado 1997 - 2001.
 3. Crec(%): Tasa de crecimiento logarítmica durante el periodo 1990 - 2001.
 4. Se han escogido los países cuya participación es superior al 1%
-
1. Estados Unidos: se encuentra dentro del cuadrante II, en la parte superior derecha que significa que es un país con un producto interno bruto per. cápita bastante alto, lo que ofrece una oportunidad de intervenir en ese mercado. Adicionalmente el sector agropecuario en ese país es medianamente competitivo. Junto con lo anteriormente expuesto se toma en cuenta el cuadro anterior que ubica al mercado estadounidense como el principal importador de camarón.
 2. Canadá: en comparación con España posee un mayor producto interno bruto per. cápita, y en mejor posición en el ranking, pero no es un gran comprador de camarón, este mercado se hace atractivo por la cercanía relativa o mejor dicho que Canadá se encuentra en el continente americano.
 3. España: a pesar de encontrarse igual que Estados Unidos en el cuadrante II, no se encuentra en características similares, posee un menor producto

interno bruto per. cápita, pero es uno de los principales compradores de camarón. Sin embargo, uno de los principales problemas porque este mercado se encuentra en tercer lugar es por la distancia y los costos que representaría el transporte.

3.4 DIAGNÓSTICO: GLOBALIZACIÓN SECTORIAL

DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA CAMARONERA

ASPECTOS GENERALES

	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Canadá	Mercado Alternativo España
1. Información General			
• Nombre Oficial	Estados Unidos de América	Canadá	Reino de España
• Capital	Washington, DC	Ottawa	Madrid
• Superficie	9.629.091 km ²	9.976.140 km ²	504.782 km ² .
• Bandera			
• Idiomas	Inglés, Español (hablado por una minoría importante)	Inglés 59,3% (lengua oficial), Francés 23,2% (lengua oficial), otros 17,5%	Español (Castellano) 74%, Catalán 17%, Gallego 7%, Vascongado 2%
• Alfabetismo	97,0% total; 97,0% hombres; 97% mujeres (est. 1979)	97% total; NA% hombres; NA% mujeres (est. 1986)	97,0% total; NA% hombres; NA% mujeres
• Religiones	Protestantes 56%, Católicos 28%, Judíos 2%, otras 4%, ninguno 10% (1989)	Católicos 42%, Protestantes 40%, otras 18%	Católicos
• Expectativa de Vida	Hombres: 74,37 años; mujeres: 80,05 años (est. 2001)	Hombres: 76,16 años; mujeres: 83,13 años (est. 2001)	Hombres: 75,47 años; mujeres: 82,62 años (est. 2001)

• Gobierno	Republica Federal	Confederación con democracia parlamentaria	Monarquía parlamentaria
• Moneda	1 Dólar americano (U.S. \$)(E.U.A. \$) = 100 cents.	1 Dólar Canadiense (Can\$) = 100cents.s	1 euro (EUR) = 100 centavos.
• Industria	Es la primera potencia industrial y tecnológica del Mundo - altamente diversificada; Petróleo, acero, vehículos motorizados, industrias aeroespaciales, telecomunicaciones, productos químicos, industrias electrónicas, industria de alimentos, artículos de consumo, productos de madera, minería.	Recursos minerales: extraídos unos, procesados otros; industria de alimentos, productos a base de madera y de papel, equipo de transporte, productos químicos, productos a base de pesca, petróleo y gas natural.	Telas y tejidos, ropa (incluyendo calzado), industrias de alimentos y bebidas, siderurgia, productos químicos, astilleros, automóviles, herramientas mecanizadas, turismo.
• Producto nacional bruto per. CAPITA en PPA	\$ 41.557 en dólares americanos	\$ 34.444 en dólares americanos	\$ 24.803 en dólares americanos
• Agricultura	Trigo, otros granos, maíz, frutas, verduras; algodón; carne de res, cerdos, avicultura, productos lácteos; madera, pesca	Trigo, cebada, aceite vegetal, tabaco, frutas, verduras; productos lácteos; madera; pesca	Granos, verduras, olivas, uvas para vino, remolachas azucareras, frutas cítricas, carne de res, carne de cerdo, avicultura, leche y queso, pescadería
• Tierras de Labrantío	19%	5%.	30%.

• Minerales y Recursos	Carbón, cobre, plomo, molibdeno, fosfatos, uranio, bauxita, oro, mineral de hierro, mercurio, níquel, potasa, plata, tungsteno, cinc, petróleo, gas natural, recursos forestales	Mineral de hierro, níquel, cinc, cobre, oro, plomo, molibdeno, potasa, plata, pesca, recursos forestales, fauna, carbón, petróleo, gas natural, hidroelectricidad.	Carbón, lignito, mineral de hierro, uranio, mercurio, piritas, fluoruros, yeso, cinc, plomo, tungsteno, cobre, caolín, potasa, poderío hidroeléctrico, tierra de labrantío
------------------------	--	--	--

Elaborado por: los autores

Fuente: Universidad de la Sabana

Tabla 3.3

DIAGNÓSTICO DE MERCADO

Factores Críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos		Mercado Alternativo Canadá		Mercado Alternativo España	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
	<i>Grado de Globalización Sectorial</i>					
1. Fuerzas del Mercado						
Participación del Mercado	El sector primario de la economía estadounidense no es representativo por lo que hace que este país realice importaciones de estos productos. Los niveles de participación son extremadamente bajos con apenas el 2.4%.		Tradicionalmente Canadá se ha distinguido como un país productor de materias primas y recursos naturales. Las industrias de madera, metales y pesqueras siguen siendo una parte importante para el país. Pero lastimosamente ha llegado al máximo de su capacidad ya que Canadá solo posee un 5% de tierras hábiles para labrar		Es un país netamente agrícola que se ha caracterizado por ser un productor de aceitunas de viñedos y de aceites de oliva, adicionalmente la pesca especialmente de sardinas. La producción agrícola es muy importante y representa una de las principales fuentes de ingresos para la economía.	

Disponibilidad de Materia Prima	La Industria camaronera es estacional por lo que su producción no alcanza a satisfacer la demanda local; lo que indica o muestra cierto nivel de dependencia de las importaciones.	La disponibilidad de materia prima es casi inexistente, ya que por las condiciones climáticas es muy difícil acceder a la misma, por lo que para satisfacer su demanda necesita de las importaciones	La industria pesquera y alimenticia en general es muy importante, pero la disponibilidad de la materia prima (gambas) es muy escasa y está enfocada para la clase social alta y destinada para eventos especiales. La materia prima es muy costosa y escasa
Márgenes de los Canales de Distribución	Si se toma en cuenta la longitud del país y por ende de los canales de distribución y comercialización en el mercado americano no se puede hablar de un margen de ganancia promedio, además todo depende del segmento de mercado y ciudades a las que se intente llegar, así como también las presentaciones a ofrecer	Los canales de distribución depende de los puertos de llegada ya sea que se arrije por el océano Atlántico o Pacífico y de la distancia necesaria para llegar al cliente final, además es importante tomar en cuenta que los niveles de vida son muy altos y los precios de las presentaciones a ofertar depende de las ciudades y segmentos de mercado que se intente atacar	Los canales de distribución, especialmente el costo que se incurre por el transporte de los mayoristas a las cadenas de mercados es bastante elevado y es uno de los más representativos ya que ellos son los que más rentabilidad obtienen debido a la cantidad y capacidad económica que poseen los mayoristas
Precios Internacionales	Los precios internacionales de camarón que se ofrecen a los potenciales consumidores son muy accesibles y están fijados por las leyes de oferta y demanda, por lo tanto el mercado objetivo está regulado por el mercado.	El precio es principalmente fijado por los principales mercados de consumo y se basan en las leyes de mercado, tanto en lo que se refiere a la compra y venta del mismo	Los precios son fijados por el mercado y especialmente por los compradores con mayor poder de compra, que en su mayoría se encuentran en Japón y Estados Unidos

<p>Costos y accesos a los servicios de Publicidad</p>	<p>La accesibilidad a los medios de comunicación masiva, y la evolución de la informática al Internet ha hecho que los medios publicitarios reduzcan sus precios y sea más fácil que las empresas masifiquen su publicidad llegando a lugares insospechados a unos precios aparentemente irrisorios, pero el sector se enfrenta a las políticas crediticias y decisiones de las grandes cadenas de tiendas y supermercados que dominan el canal de comercialización americano además se posee una excelente oportunidad con publicar a un producto certificado como ecológico. Teniendo en cuenta la división estatal y el nivel de importancia de algunas ciudades el acceso a los medios publicitarios por parte de las empresas, se considera aceptable.</p>	<p>El alto nivel de tecnificación que posee Canadá, hace que la accesibilidad a los medios publicitarios sea bastante barata ya que se puede llegar a casi todos los lugares y ciudades del país. Las grandes cadenas hacen que la publicidad se masifique y democratice un producto, sin importar mucho la dimensión y la distribución territorial.</p>	<p>Debido a un fenómeno migratorio la publicidad escrita y entregada al público directamente es bastante barata ya que las remuneraciones en muchos casos son menores a las aprobadas por la ley. Por otra parte las principales cadenas de supermercados se encargan de publicar dentro de los locales y promocionar, en la mayoría de los casos ellos son los que absorben los costos publicitarios. Los medios escritos son de fácil acceso y a costos bastante bajos</p>
---	---	--	--

<p>Requerimientos de Calidad y/o estándares internacionales</p>	<p>Las industrias norte americanas tienen la obligación de proveer productos que cumplan con los estándares establecidos por el gobierno en cuanto a las materias primas, sanidad, uso de preservantes y químicos y la calidad final del producto. Adicionalmente el consumidor norte americano esta protegido por las leyes federales y exige que el producto cumpla exactamente con lo que se dice en el rotulo.</p>	<p>Los estándares de calidad son internacionalmente elevados, con lo que se hace que las empresas se sientan obligadas a que los productos tengan una altísima calidad y un fiel cumplimiento de la sanidad del producto</p>	<p>La calidad a pesar de ser muy alta no exigen tanto como en el mercado objetivo. La calidad es una norma principal para todos los países pero no exigen certificados de que la pesca no ha sido realizada afectando a otras especies marítimas ni el control de químicos es tan exhaustivo como en los Estados Unidos</p>
<p>Poder de compra de las Familias</p>	<p>Si consideramos que el ingreso norteamericano per. capita promedio anual es de alrededor de 41.000 dólares anuales, se puede decir que en el mercado estadounidense dada la variedad de grupos sociales y económicos existe un nivel de ingresos diverso y unas estaciones que dan la posibilidad de consumir los productos del sector además los gustos y preferencias son determinantes muy importantes para realizar las compras cotidianas</p>	<p>El ingreso canadiense por persona rodea los \$ 27.840,00 dólares americanos lo que ofrece una gran oportunidad de satisfacer las necesidades de las personas, y a la vez una disponibilidad mayor para el consumo de cierto tipo de productos calificados como de elite, entre ellos el camarón, que por su alto costo no es un producto popular ni se encuentra en la canasta familiar básica.</p>	<p>El ingreso de las familias españolas rodea los 12.340 euros. Lo que representa una excelente oportunidad para los países que quieran comercializar con España. Una de las dificultades que se presenta es la concentración de la riqueza</p>

Factores Críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos		Mercado Alternativo Canadá		Mercado Alternativo España	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
<i>Grado de Globalización Sectorial</i>						
2. Fuerzas Económicas						
Economías de Escala	La gran facilidad de la industria americana en su capacidad de generar economías de escala en los procesos de transformación a través de la integración vertical y horizontal de las diferentes etapas involucradas en la industria camaronera, pero la industria se encuentra en desventaja de competencia debido a la existencia de cuatro estaciones lo que les aumenta costos y reduce competitividad.		Las economías de escala no es un fuerte de Canadá, ya que su principal fuente de ingresos son la industria maderera y la tecnológica. Dentro de estas industrias las economías de escala son bastante fuertes, con altísimas barreras de entrada		Una economía que su población económicamente activa está cada vez en disminución encuentra serios problemas en la creación de economías de escala, pero con la apertura de fronteras y la incursión de nuevas cadenas internacionales han creado fuertes economías de escala pero con capital extranjero	
Tecnología	La condiciones de las empresas y la accesibilidad a la tecnología de las empresas norteamericanas, se puede decir que la industria es beneficiada por los avances que se han dado en diferentes áreas, intentando de esta manera ser competitivo en algún lugar de la cadena de valor.		Canadá es una de las principales fuentes mundiales de desarrollo tecnológico e informático lo que beneficia a todas las industrias, ya que los costos de las mismas son más accesibles.		La accesibilidad a la tecnología es bastante barata debido a la cercanía de los creadores y productores de la misma	

Finanzas	Las empresas inmersas en la producción y pesca de camarón se encuentran en una grave crisis, por lo tanto el estado intenta salvaguardar la industria adoptando medidas proteccionistas como los aranceles, impidiendo la libre competencia internacional.	La economía canadiense es bastante estable con tendencia a la caída ya que las empresas no poseen gran cantidad de recursos naturales, y se encuentran en un bajo nivel de competitividad al no encontrar una ventaja diferenciadora con otra economías mundiales	España basa su economía en la exportación de productos agrícolas y alimenticios, apoyados por la mano de obra barata que obtuvieron con la gran cantidad de migrantes. Dentro de Europa es uno de los países con menor perspectiva de crecimiento
Esquema de Costos	Las industrias americanas que intervienen en la cadena productiva del camarón, tienen una clara estrategia de costos de sus productos respecto a sus competidores ya que el mercado es de libre competencia y los subsidios casi no existen.	Un país sin producción de un bien se enfrenta a la imposición de costos en los países productores y más bien se enfocan a la reducción de costos en las cadenas de distribución	Los principales costos que existen dentro de la comercialización de camarón son los de transporte y almacenamiento que generalmente son absorbidos por las cadenas de supermercados

Barreras Arancelarias	<p>La importancia y poder a nivel mundial de la economía estadounidense hace que la materia arancelaria sea de gran importancia, ya que muchas veces impone unilateralmente barreras arancelarias diferenciales intentando proteger sus industrias.</p> <p>Es muy conocido por todos que el caso de la industria camaronera, es de especial importancia ya que se dan tratamientos especiales a ciertos países y de igual manera son bastante altas las tarifas arancelarias que se imponen. Un caso muy conocido es el dumping que impuso una tasa de entre el 6% y 9% adicional a los aranceles anteriores</p>	<p>Canadá será el mejor país del mundo para hacer negocios hasta el 2008. Adicionalmente el país ofrece grandes oportunidades para invertir. Las barreras arancelarias son bastante altas en lo que se refiere a las materias primas y tecnológicas, además Canadá intenta permanecer en su crecimiento anual y basa mucho del mismo en el comercio internacional, por lo que las barreras arancelarias son bastante bajas comparadas con otros países industrializados y al contrario se hace atractivo para el mundo.</p>	
Infraestructura	<p>La industria camaronera americana no posee la infraestructura para satisfacer las necesidades del mercado nacional, razón por la cual no es competitiva y tiene que importar el producto e intentar tomar medidas para proteger su industria. Especialmente en temporadas frías del año</p>	<p>A pesar de poseer una gran infraestructura pesquera y existir la posibilidad de capturar camarón en el mar, las situaciones climáticas no lo permiten, ya que el mismo se da en aguas calidas y en Canadá existen las cuatro estaciones.</p>	<p>La infraestructura pesquera es bastante buena, pero no poseen formas alternativas de producción de camarón, como son las piscinas o los invernaderos</p>

Transporte, Logística	El transporte y logística de distribución toma valores significativos si la empresa comercializa los productos en toda la nación o solo en ciertas ciudades o estados donde es directa la oportunidad del mercado relacionada con la estación climática, debido a las características y condiciones geográficas de Estados Unidos.	Como en todo país industrializado el transporte posee gran facilidad para la movilidad y accesibilidad del mismo y así también depende de la distancia que se tenga que recorrer. La logística y el transporte en la mayoría de casos se terceriza para reducir los costos adicionales en las empresas	La movilidad del transporte y la accesibilidad al mismo es bastante buena, ya que cuentan con vías de primer orden. La mayoría de las empresas terceriza el servicio para enfocarse en lo que realmente es su negocio
Diversificación de Mercados	La gran superficie y el tamaño de la población no da para que se hable de una diversificación de mercados, porque en muchos casos las industrias locales no avanzan a satisfacer la demanda local y las industrias se preocupan por ser más eficientes a nivel local.	Al ser uno de los principales socios comerciales de EEUU, Canadá intenta incursionar en el mercado estadounidense y ahí ayudar a complementar la demanda local siendo líder en costos bajos lo que le da una oportunidad de aperturar nuevos mercados.	Después de la creación de la Comunidad Europea la accesibilidad a nuevos mercados es mucho mayor lo que facilita la diversificación de los mismos, creando oportunidades para la economía

Factores Críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos		Mercado Alternativo Canadá		Mercado Alternativo España	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
	Grado de Globalización Sectorial					
3. Estrategia de la Empresa						

Estrategia Competitiva Sectorial	En los Estados Unidos el sector agropecuario no es competitivo debido a las situaciones climáticas y por eso necesitan del apoyo gubernamental para poder seguir interviniendo en el mercado.	Las estaciones climáticas y la ubicación geográfica no permite que el sector agrícola sea eficiente, lo que mantiene estable la economía del sector primario es la madera y la pesca.	Los sectores con una competitividad clara son los de turismo y agrícola en menor grado el ganadero, el sector pesquero a pesar de formar parte importante de la economía nacional depende mucho de temporadas y situaciones climáticas
Nivel de Diversificación Productos o Servicios	Existe una gran variedad de productos sustitutos ofrecidos por las empresas a los consumidores finales. No es de suma importancia la estación climática ya el poder negociador y económico del país es importante para conseguir productos de todas las regiones del mundo.	El grado de diversificación está dado por los gustos y preferencias de los consumidores. La aceptación de la moneda le brinda una facilidad de encontrar productos de todo el mundo sin importar la estación climática que se encuentre	La diversificación en este segmento se da en menor grado ya que más se da en la preparación realizada por el consumidor final

Seguir al Líder	<p>La industria no posee un líder natural, ya que la industria no se encuentra fortalecida y no es competitiva además de necesitar de apoyo gubernamental para seguir adelante.</p> <p>Adicionalmente la existencia de un líder es bastante difícil ya que el proceso de comercialización y post venta varia entre estados y la cultura de y costumbres de los mismos.</p> <p>Por otra parte se estimula la industria camaronera por medio de incentivos como subsidios y aranceles para intentar protegerla con el objeto de hacerla competitiva dentro del mercado nacional, además de ser el camarón el marisco con mayor consumo local.</p>	<p>La industria camaronera casi inexistente no posee un líder, ya que la captura es realizada por los barcos pesqueros y ocasionales.</p>	<p>En la industria camaronera solo existen los lideres que se dedican a la comercialización del mismo y las demás empresas que por no ser tan fuertes en términos económicos ni en posicionamiento no poseen un gran mercado deben seguir a las condiciones establecidas por los mayores participantes en el mercado</p>
Grado o Nivel de Innovación	<p>El grado de innovación es bastante bajo en esta industria, ya que este interviene en la preparación mas no en la comercialización del producto.</p> <p>También la demanda interna es suplida por importaciones, la in-novación esta determinada por las tendencias en los mercados productores</p>	<p>La innovación se da en las plantas procesadoras, pero esta es dada por los principales demandantes del producto.</p> <p>La innovación en los demás campos es bastante alta ya que son lideres en lo que a tecnología se refiere</p>	<p>La innovación viene dada por las plantas procesadoras y empacadoras, pero esta se da para cumplir con los requerimientos del mercado</p>

<p>Productos Sustitutos</p> <p>Productos Complementarios</p>	<p>La existencia de productos sustitutos en la industria es bastante amplia ya que el océano nos brinda una amplia gama de productos, los principales sustitutos son los calamares y langosta el primero es muy fácil de conseguir y la langosta está más dirigida a otro segmento de mercado.</p>	<p>El camarón es un bien de lujo por lo que existen muchos productos sustitutos, como puede ser el salmón o el calamar.</p> <p>Estos se encuentran con gran facilidad y relativamente a bajo costo debido a la ubicación del territorio canadiense.</p>	<p>Los productos sustitutos, son todos aquellos bienes de lujo, ya que en este mercado el camarón es utilizado para ocasiones especiales o eventos sociales de gran importancia</p>
<p>Contactos Internacionales Efectivos</p>	<p>La lista de potenciales compradores es de acceso común donde se encuentra información de los mismos.</p> <p>Las empresas americanas y los compradores exigen altos estándares de calidad, precios competitivos y una alta capacidad de producción, así también para poder ser proveedor de las grandes cadenas se necesita un poder de negociación</p>	<p>Con la accesibilidad al internet brinda una gran facilidad de poseer información sobre los potenciales compradores y los requerimientos de los mismos</p>	<p>Los contactos internacionales son de accesibilidad común y en muchos de los casos son los mismos que en el mercado objetivo que han creado sucursales o subsidiarias para aumentar sus ingresos</p>

Factores Críticos	Mercado Objetivo Estados Unidos		Mercado Alternativo Canadá		Mercado Alternativo España	
	Grado de Globalización Sectorial					
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
4. Recurso Humano						
Nivel Educativo	El nivel educativo del recurso humano es bastante bajo, pero lo suficientemente calificado para desempeñar sus funciones		El nivel educación en general es bastante alto, el porcentaje de analfabetismo es mínimo, razón por la cual es un país altamente tecnificado		La educación básica es de acceso común por lo que el grado de analfabetismo es ínfimo y se nota más en los migrantes	
Grado de Internacionalización	Es muy frecuente la dotación de empleo a inmigrantes tanto legales como ilegales en el proceso productivo del camarón, el grado de internacionalización está dentro del promedio de los sectores discriminados de la sociedad.		La economía canadiense depende de mano de obra extranjera debido a la edad de los pobladores y la apatía que tienen para poseer familia.		La mano de obra, en especial en el sector de servicios, agrícola y pesquero es obtenida a través de los migrantes y por lo tanto es bastante barata y con un alto grado de personal extranjero	
Conocimiento	Las fuentes que se encargan de generar conocimiento dentro de la cadena productiva son tanto gubernamentales como privadas. Con el objetivo de llegar a la aplicación a la respectiva situación de la industria camaronera y de alimentos.		La industria camaronera adquiere conocimiento de los países productores y de su principal socio comercial.		La principal fuente de conocimiento para la industria camaronera (gambicola) son los países orientales de donde se obtiene la tecnología y el conocimiento necesario para la pequeña industria	

Factores Críticos	Mdo. Objetivo Estados Unidos	Mdo. Alternativo Canadá	Mdo. Alternativo España
Grado de Globalización Sectorial			
5. Aspectos Generales Sector			
<p>Gremios Privados o Mixtos</p> <p>Entidades Gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AQUACULTURAL ENGINEERING SOCIETY • FISHERIES TECHNOLOGY ASSOCIATES INC. • GLOBAL AQUACULTURE ALLIANCE • MAINE AQUACULTURE INNOVATION CENTER (MAIC) • NATIONAL AQUACULTURE ASSOCIATION • VIRGINIA FISH FARMERS ASSOCIATION • WORLD AQUACULTURE SOCIETY (WAS) 	<ul style="list-style-type: none"> • AQUACENTRE • CANADIAN AQUACULTURE INDUSTRY ALLIANCE • OFFICE OF THE COMMISSIONER FOR AQUACULTURE DEVELOPMENT 	<ul style="list-style-type: none"> • ACUASUR S.A. • ASOCIACIÓN CANARIA DE EMPRESAS DE ACUICULTURA • INSTITUTO DE ACUICULTURA DE TORRE LA SAL • JUNTA DE Andalucía. CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA
Ferias Sectoriales			

Comercio Exterior : Importaciones Origen Volúmenes Exportaciones Destino, Volúmenes	<p>Importaciones: Miles de US\$ Camarón. \$ 952.090</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tailandia - Indonesia - Ecuador - Vietnam <p>Importaciones Totales Millones de US\$ \$ 1.525.481</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canadá - China - México - Japón <p>Exportaciones Millones de US\$ \$ 816.548</p> <ul style="list-style-type: none"> - México - Canadá - Republica Dominicana - Honduras 	<p>Importaciones: Miles de US\$ Camarón. \$ 599.854</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tailandia - Indonesia - Ecuador - Vietnam <p>Importaciones Totales Millones de US\$</p>	<p>Importaciones: Miles de US\$ Camarón. \$ 411.653</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tailandia - Indonesia - Vietnam - China <p>Importaciones Totales Miles de Euro\$ \$ 146.452.058</p> <p>Exportaciones Miles de Euro\$ \$ 207.125.530</p>
	Factores Críticos	Mdo. Objetivo Estados Unidos	Mdo. Alternativo Canadá
Grado de Globalización Sectorial			

	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
6. Mercado Minorista & Mayorista						
6.1 Consumidor						
Nivel de Concentración de la Población Urbana	Los índices de concentración urbana son bastante altos en los Estados Unidos especialmente en los principales estados y principales ciudades en un orden del 77%		Canadá es uno de los países con mayor concentración urbana, donde bordea el 70%, y en mayor proporción en las principales ciudades		Uno de los principales problemas sociales de España es la concentración urbana, dejando de lado las tierras de labrantío y el sector pesquero y agrícola	
Nivel de Lealtad	El nivel de lealtad es bastante bajo en nuestro segmento de mercado ya que son impondores de precio y la única manera de conseguirlo es con un alto grado de calidad y aceptantes de las condiciones del demandante. De otra manera los compradores elegirán a quien les ofrezca menor precio		Los consumidores se basan en la calidad y sabor y por último en el precio, debido a estos factores el grado de lealtad es ínfimo, ya que se ir con quien les ofrezca las mejores condiciones		La lealtad en este mercado es muy alta, los clientes se enfocan bastante en mantener su economía y se oponen a productores que no cumplan con ciertas normas	

Nivel de incursión de la mujer en aspectos laborales	<p>El papel que ha tomado la mujer en los últimos años, es de suma importancia para la economía norteamericana, es así que la mujer representa entre el 45 y 49% de la población económicamente activa.</p> <p>Lo que representa que la industria camaronera encuentra en la mujer una fuerte opción de oferta de trabajo</p>	<p>El mercado canadiense pese a su cultura y tradición europea, en lo que respecta a la incursión de la mujer en aspectos laborales y empresariales se ajusta al promedio de los países industrializados, que oscila entre el 40 – 50 % de la población activa.</p>	<p>En España debido a su cultura y tradición, la mujer se dedica a trabajos en el hogar y con un 12 al 25% de participación de las mujeres en especial en el sector agrícola, pero esta incursión es de los migrantes y no de las nativas españolas</p>
--	---	---	---

Factores Críticos	Mdo. Objetivo Estados Unidos		Mdo. Alternativo Canadá		Mdo. Alternativo USA	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
	Grado de Globalización Sectorial					
6.2 Competencia						
Normas Ambientales	<p>El mercado estadounidense por medio de múltiples instituciones se encarga de imponer regulaciones y características especiales tanto en los procesos de crianza, captura, transformación y tratamiento del camarón. Las exigencias son muy altas pero el país satisface los requerimientos.</p>		<p>El gobierno canadiense es altamente regulatorio en materia de protección ambiental, especialmente en los procesos de pesca, y de transformación para las industrias y cadena productiva de los alimentos.</p>		<p>Las normas ambientales son menores a las de los Estados Unidos y no existen tantas trabas impositivas, las regulaciones vienen dadas por la comunidad europea y no por el estado español.</p>	

Num. De establecimientos por tipo de Formato:					
Cadenas de Almacenes	Estados Unidos se caracteriza por mantener una estructura comercial muy fuerte y la existencia de grandes cadenas de supermercados, mini mercados y canales de distribución muy fuertes los que se encargan de la comercialización del producto en casi todo el territorio americano	El desarrollo de las cadenas de almacenes en la región metropolitana, esta liderado por las grandes firmas multinacionales y nacionales que tienen alto poder de negociación y control sobre los canales de comercialización, entre los cuales se comercializan los productos de la industria.			Las principales cadenas de supermercados son de nivel internacional y se encuentran en la mayoría de países de la comunidad europea, podemos citar al Corte Ingles como el principal representante en España
Mercados Tradicionales	El desarrollo del proceso de comercialización de la industria camaronera, por medio de canales tradicionales como los supermercados, entre otros está muy ligado al crecimiento demográfico y el del nicho de mercado al que se dirigen nuestros productos	Paralelamente y de acuerdo al mercado objetivo y nivel socioeconómico del consumidor final de los productos, se ha generalizado el empleo de canales tradicionales de mercadeo tales como supermercados, puntos de venta directo y mercados.			
Autoservicio	Los autoservicios como tal se encuentran dentro de los canales de distribución tradicionales de la industria, la existencia de los mismos ayuda a llegar con mayor accesibilidad al				

	consumidor final				
Domicilio	El servicio a domicilio se encargan los detallistas o minoristas del producto (aquellos que venden en cantidades pequeñas) que tienen cantidades específicas de entrega a clientes especiales como los restaurantes, cadenas de restaurantes, hoteles entre otros				
Potencial de Desarrollo	El potencial de desarrollo para nuevas estrategias de comercialización, en un país como los estados Unidos es muy bajo ya que de esto se encargan las cadenas de supermercados los cuales se ajustan a las realidades tecnológicas y cambiantes del mercado	El potencial de desarrollo en cuanto a los canales de comercialización esta enfocado al comercio electrónico, catálogos y a la democratización del producto y así llegar a más segmentos de mercado dejando de lado la categorización del producto.		En un mercado tradicionalista el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización no son tan aceptadas, principalmente por elevado promedio de edad de los habitantes	
Nivel de penetración en el Mercado de firmas Multinacionales	Las grandes firmas multinacionales como nacionales buscan llegar al mercado por medio de una estrategia global con la que captan clientes potenciales en forma personalizada	El índice de penetración de las firmas multinacionales en el mercado canadiense es superior al promedio de los países industrializados, pero con un nivel de crecimiento que tiende en el mediano plazo a estabilizarse o estancarse.		Al abrirse las fronteras de varios países que forman parte de un solo convenio, la accesibilidad de capitales extranjeros y de empresas multinacionales es bastante elevado	

Elaborado por: los autores

Tabla 3.4

ANÁLISIS COMPETITIVO SECTORIAL INTERNACIONAL

Variables	Mercado Objetivo Estados Unidos	Mercado Alternativo Canadá	Mercado Alternativo España
AMENAZAS			
Perspectiva Financiera	<p>La principal amenaza desde el punto de vista financiero que se cieme sobre la economía norteamericana, tiene relación directa con la desaceleración en el crecimiento de la misma y con la reducción de las tasas de interés de la reserva federal.</p> <p>Las empresas han visto sus resultados financieros golpeados por una leve restricción y por contracción en la demanda interna de ciertos productos y nichos de mercados.</p>	<p>Desde el punto de vista financiero, se vislumbra como una amenaza para las empresas que hacen parte de la cadena productiva, la crisis macroeconómica e inestabilidad financiera internacional que el país vecino afronta, llevando como un efecto domino a los países vecinos.</p>	<p>Una economía deficitaria como la española presenta una amenaza para las empresas nacionales pero una gran oportunidad para las empresas extranjeras, ya que se basa en las importaciones.</p>
Perspectiva Cliente	<p>Desde el punto de vista del cliente surge a la vista una amenaza relacionada con el cumplimiento por parte las empresas productoras de los requerimientos de calidad y ambientales exigidos por el gobierno federal.</p>	<p>Se puede observar como una amenaza los cambios en los estándares y regulaciones que se presentan en el sector para satisfacer las necesidades de los clientes. Haciendo que los márgenes comerciales sean cada vez menores y, por ende, menor el margen de error.</p>	<p>Los clientes no poseen el mismo grado de accesibilidad a los productos y por los costos pueden cambiarse a productos sustitutos o simplemente cambiar sus gustos y preferencias</p>
Perspectiva Proceso			

Interno			
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento			
OPORTUNIDADES			
Perspectiva Financiera	<p>Pese a los puntos planteados anteriormente, la economía norteamericana con sus 280 millones de habitantes, es considerada como uno de los mercados más grandes e influyentes en la economía mundial. Adicionalmente, y teniendo en cuenta que aproximadamente el 80% de la industria camaronera es importada y dominada por las grandes firmas comercializadoras, se puede plantear la existencia de cierto nivel de estabilidad financiera.</p>	<p>De otro lado, la reactivación de la demanda interna y las perspectivas de crecimiento de las exportaciones es un punto favorable para la economía canadiense, adicionalmente que la misma lidera una estructura de costos ofrece una excelente oportunidad que en el mediano plazo y gracias a las decisiones tomadas por el gobierno garantiza la supervivencia y rentabilidad.</p>	<p>La oportunidad principal en el campo financiero es la apertura de las fronteras y la internacionalización de los capitales que encuentra en España una oportunidad de inversión</p>
Perspectiva Cliente	<p>En la economía norteamericana, la regulación indica que el cliente siempre tiene la razón y por lo tanto existe la costumbre y cultura empresarial de hacer valer la voz del cliente, en cualquier tipo de relación empresarial.</p>	<p>Las exigencias del consumidor y de los proveedores de la materia prima han llevado a que se registre un incremento del papel del gobierno como ente regulador que busca proteger los derechos del consumidor final.</p>	<p>Los clientes al conseguir un bien de lujo o exclusivamente destinado para ocasiones especiales a un precio accesible ofrece una oportunidad de incrementar su consumo</p>

		El papel del gobierno y sus entidades adscritas se visualiza como un motor de desarrollo que impulsa la actividad industrial.	
Perspectiva Interno	Proceso	Por el lado de la cadena productiva, existe un alto desarrollo de los procesos de integración vertical y horizontal, con producción de economías de escala de acuerdo a las exigencias del mercado.	
Perspectiva de Aprendizaje	de Crecimiento	El gobierno norteamericano, los gremios, las universidades, las empresas involucradas en la cadena productiva y los canales de comercialización están en un constante proceso de desarrollo de herramientas y medios que incentiven la productividad y competitividad de la industria en el contexto mundial.	La industria pesquera es auspiciada por el gobierno nacional con el afán de apoyar a la economía nacional y por lo tanto el gobierno se encarga de conseguir un desarrollo constante y tecnológico, educando a las empresas y a las personas involucradas en el proceso.

Elaborado por: los autores

Tabla 3.5

Fuente: Universidad de la Sabana

Datos: <http://www.usitc.gov/tata/>

ANÁLISIS DEL MERCADO

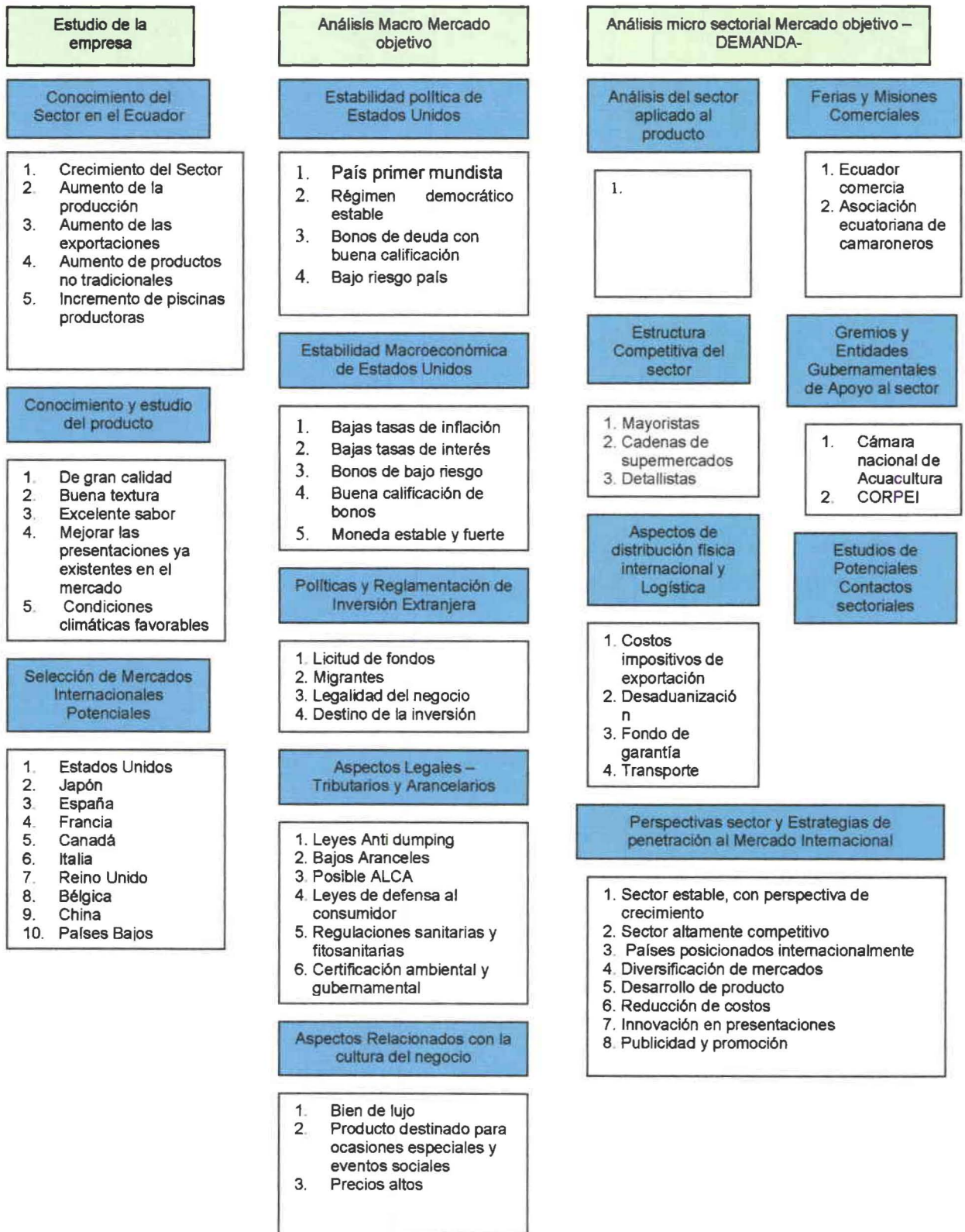


Gráfico N° 3.2

3.5 CONCLUSIONES

- ✓ La tabla 3.5 muestra las exportaciones del camarón y sus productos procesados durante el primer semestre del 2006.³⁹

EXPORTACIONES DE CAMARÓN Y PRODUCTO ELABORADO

PARTIDA	DESCRIPCION	2006 VALOR FOB (MILES USD)	%	% Acum
0306139000	--- Demás camarones y decapodos natantia, excepto langostinos del genero Penaeus, congelados	260,607.53	96.73	96.73
1605200000	- Preparaciones y conservas de camarones, langostinos, quisquillas y gambas	5,227.20	1.94	98.67
0306131000	--- Langostinos (Penaeus spp.), congelados	2,587.81	0.96	99.63
0306239100	---- Demás camarones, langostinos y demás Decapodos natantia, excepto langostinos del genero Penaeus, sin congelar, para reproducción o cría industrial	799.34	0.30	99.92
0306231900	---- Demás langostinos (Penaeus spp.), sin congelar, excepto para reproducción o cría industrial	150.45	0.06	99.98
0306239900	---- Demás camarones, langostinos y demás Decapodos natantia, excepto langostinos del genero Penaeus, sin congelar, excepto para reproducción o cría industrial	57.60	0.02	100.00
		269,429.93	100.00	

Elaborado por: los autores

Tabla 3.5

³⁹ Banco Central del Ecuador al 02/AGOSTO/2006

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo busca conceptualizar el mañana de la Empresa, de cómo será, de sus factores esenciales de éxito, de su razón de ser; el futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años; es más que un sueño o un conjunto de esperanzas para obtener un compromiso.

4.2 VISIÓN

En el año 2011 seremos una empresa reconocida en el mercado internacional por ofrecer frutos de mar procesados de excelente calidad, con un equipo humano responsable, enfocado en brindar productos innovadores y fáciles de consumir y conservando el medio ambiente.

4.3 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

Los principios que son importantes para la empresa ayudarán a complacer las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta la filosofía de la calidad total y la búsqueda constante de la excelencia.

Búsqueda del éxito:

Esfuerzo de un equipo que trabaja en la búsqueda de la excelencia y calidad total, apoyando todas las iniciativas individuales que lleven a la superación de la empresa.

Respeto al ser humano:

El ser humano es el eje de todo aquello que se mueve a nuestro alrededor, y por lo tanto se respetará la condición humana en todos los ámbitos en los que se realiza las actividades comerciales (trabajadores y clientes).

Disciplina consciente:

Lograr que el recurso humano sienta a la empresa como parte suya y por medio de esto se sienta motivado a cumplir con las metas y objetivos de la empresa, para lo cual deben cumplir con las normas y reglamentos establecidos para su buen funcionamiento.

Responsabilidad:

Entregar un producto de acuerdo a las necesidades de los clientes tanto en calidad, sabor y tiempo establecido, sin caer en incumplimientos. Porque los productos estarán orientados hacia la comodidad y calidad que se ofrecerá a los clientes, comprometidos a cumplir con los tiempos establecidos y requerimientos internacionales.

La responsabilidad también se toma en cuenta en el cumplimiento con los estándares de calidad, trabajo, cumplimiento de políticas y demás normas que nos lleven a una mejor convivencia y trabajo en equipo.

Lealtad:

Lograr que el recurso humano se sienta parte de una familia y estar comprometidos con nuestros clientes, intentamos que todos se responsabilicen con un fin común. Teniendo como fuente principal la verdad, honestidad y entrega.

Verdad:

Base de la confianza y éxito de cualquier empresa, que se obtiene por la entrega de los colaboradores para con la organización. Sin la verdad cualquier actividad que se realice sea esta interna o externa no tendrá un respaldo ni credibilidad en los actos, y no se logrará una correcta imagen.

Honestidad:

Veracidad y lealtad de todos los que conforman la organización siendo sinceros en sus actos y convivir, se caminará juntos al éxito y cumplimiento de los objetivos organizacionales y también personales.

Entrega:

Sentirse parte de la organización y verla como suya, buscando el beneficio de la empresa y ver que sus esfuerzos no son en vano sino al contrario les ayuda a crecer dentro de la empresa y fuera de ella, ya que el beneficio de la empresa es el beneficio de todos.

Deseo de superación:

Por medio del respeto al ser humano y a sus ideales, se buscará encaminar hacia el desarrollo constante de cada uno de sus miembros, prestando atención a sus ideales y necesidades. En consecuencia se obtendrá el desarrollo de la empresa y la satisfacción a los clientes que se pretende servir.

Puntualidad:

Base del éxito y seriedad de la empresa, tanto con los clientes internos y externos, siendo conscientes de nuestras limitaciones. La puntualidad dentro de los horarios de trabajo, labores internas como externas serán la base para conseguir el éxito y el cumplimiento de objetivos, además llevará a ser responsables y conseguir un excelente ambiente de trabajo donde todos cumplan con lo establecido.

Equidad y justicia:

Forma de actuar procura utilizar con sabiduría los medios y mecanismos que permitan ser justos y equitativos en todos los niveles de la empresa. Este es uno de los pilares en los cuales se basa la filosofía de calidad total.

4.4 MISIÓN

Ser una empresa dedicada a procesar y comercializar frutos del mar para el mercado internacional. Diferenciándonos de la competencia por garantizar un producto fresco, innovador y fácil de consumir, adaptado a las necesidades y gustos de nuestros clientes. Buscando entregar productos de calidad, basados en el esmero y excelencia de nuestro recurso humano.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Ser reconocidos a nivel internacional por comercializar frutos de mar de la más alta calidad en presentaciones innovadoras, que satisfagan las necesidades de los clientes.

4.5.2 OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO

Mercadotecnia y Comercialización:

OBJETIVO	PERIODO	ESTRATEGIA
Introducir siete nuevos productos en el mercado objetivo.	2006 2007 2008 2009	Inteligencia de mercados. Ampliar los canales de distribución. Evaluar los requerimientos de los clientes. Innovar las presentaciones y productos.
Exportar al menos 26 contenedores en el primer año.	2006	Selección de proveedores. Campañas de promoción y publicidad en los Estados Unidos. Establecer los contactos efectivos internacionales.
Desarrollo de nuevos mercados	2009	Estudio de competencia. Análisis del producto. Sondeo de clientes. Estudio de los hábitos de consumo.
Ampliar cartera de clientes.	2007 al 2011	Introducir los productos en nuevos mercados Innovar en presentaciones Campañas publicitarias Aumentar la cantidad producida Mejorar el nivel de ventas
Mantener un crecimiento constante en el número de ventas en aproximadamente 5 contenedores anuales	2007 al 2011	Reinvertir el 80% de las utilidades los cinco primeros años para capital de trabajo Ampliar la cartera de proveedores y clientes Ampliación de la fabrica
Mantener satisfechos a los clientes en el largo plazo.	Siempre	Ofrecer calidad e higiene Establecer un departamento de servicio al cliente. Alta calidad de productos Cumplir con tiempos de entrega Fortalecer canales de distribución Implementar promociones Cumplir con los tiempos de entrega Flexibilidad para cambios futuros

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO IV "LA EMPRESA"	- 91 -
---	-----------------------------	--------

Administración y Recursos Humanos:

OBJETIVO	PERIODO	ESTRATEGIA
Crear un ambiente de trabajo eficiente y cordial	Siempre	Estandarizar las políticas de procesos y convivencia Incentivar al personal Promover sugerencias e ideas Realizar actividades extralaborales Ascensos y reconocimientos públicos Formar un equipo de trabajo estable y motivado Seleccionar al personal idóneo
Lograr un servicio óptimo y eficiente.	Mensual	Capacitar constantemente al personal en todas las áreas. Cumplir con las normas, principios y valores de la empresa
Mantener un servicio al cliente que sea óptimo y de mejora continua	Del 2007 en adelante	Estudio del ejercicio anterior. Mantener una base de empleados constante y estable Mantener al personal motivado Implementación de altos controles de calidad por medio de laboratorios propios

Producción:

OBJETIVO	PERIODO	ESTRATEGIA
Optimizar las actividades productivas	Mensual	Diseñar y planificar la producción de la planta tomando en cuenta la estructura y la infraestructura. Implementación de mejoramiento continuo. Reducción de desperdicios Correcto manejo de inventarios Selección de proveedores Aumentar la productividad de la capacidad instalada
Incrementar la productividad hasta llegar a 56 contenedores anuales	Anual	Implementar nuevos métodos de producción. Eliminar los cuellos de botella Disminuir la cantidad de desperdicios Aumentar la utilización de la capacidad instalada
Mejorar la utilización de la capacidad instalada	2007 Al 2011	Mejoramiento de los procesos productivos Toma de medidas correctivas en los procesos Estandarización de los procesos Eliminación de los cuellos de botella

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO IV "LA EMPRESA"	- 92 -
---	-----------------------------	--------

Lograr un modelo de inventario óptimo para cada insumo.	2006	Clasificación de las presentaciones de acuerdo con su rotación y con el tipo de producto.
Disminuir en un 1% la cantidad desperdicios	2007	Control de calidad de los insumos. Capacitar al personal en los procesos claves de la producción. Clasificación de la materia prima.
Mejora de la frescura, calidad e higiene en las presentaciones.	Quincenal	Implantar un sistema de calidad. Mantener y mejorar la calidad. Control de calidad Permanente selección de proveedores Selección y capacitación del personal Mejorar la cadena de frío Implementación de laboratorio Control de calidad Selección de proveedores Cumplimiento de normas fitosanitarias Estandarización de procesos
Optimizar la compra de los insumos necesarios en la elaboración de nuestros productos.	2007	Negociar con proveedores que nos permitan aprovechar plazos preferenciales.
Optimizar los tiempos de procesos y entrega de productos	2008	Estudio de los procesos y toma de medidas de correctivas Análisis de los cuellos de botella Control de desperdicios Negociación con agencias aduaneras y de transporte

Financieros:

OBJETIVO	PERÍODO	ESTRATEGIA
Mejorar el margen de contribución de los productos a los ingresos anuales	2008	Desarrollar campañas de marketing. Promover nuevas presentaciones Reducir los desperdicios mediante la investigación y diseño de procesos Estandarización de procesos
Destinar el % de los ingresos mensuales para el departamento de investigación y desarrollo.	Anual	
Beneficiarnos del Escudo Fiscal proveniente de una razón de deuda – capital	Anual	Obtener una opción de financiamiento favorable Negociar tasas de interés a largo plazo
Mejora de la estructura de costos obtenida en el primer año de ejercicio	2007	Control de desperdicios Mejora de los procesos Búsqueda de créditos por parte de los

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO IV "LA EMPRESA"	- 93 -
---	-----------------------------	--------

		proveedores Control de la cartera de proveedores para evitar incurrir en costos financieros
Disminuir los costos financieros derivados del giro del negocio	2007	Obtener créditos de los proveedores de materia prima Establecer políticas de ventas y créditos que nos ayuden a establecer la duración del capital de trabajo Reinvertir las utilidades para así poseer capital de trabajo propio
Tener un 30% de rendimiento sobre el capital.	2009	Promocionar adecuadamente el producto Controlar tasas de endeudamiento Incrementar las ventas Optimizar los costos

4.6 POSICIÓN ESTRATÉGICA

4.6.1 CLIENTES

Son las grandes cadenas de mercados y supermercados internacionales, que se dedican a la comercialización de frutos del mar procesados y elaborados.

Adicionalmente se toma en cuenta al mercado local, ya que en éste se encuentra una gran oportunidad de crecer como empresa y obtener mejores réditos para la misma, manteniendo siempre el mercado objetivo de las cadenas de supermercados grandes.

4.6.2 PRODUCTOS

Se ofrece camarón, pescado, calamar, langosta entre otros, empacados al vacío, las preparaciones variaran dependiendo las exigencias de los clientes, se deberá ofrecer productos en varios estilos: apanados, rebosados, precocidos, fritos, al horno, en diferentes salsas.

4.6.3 ¿CÓMO SE VENDERÁ?

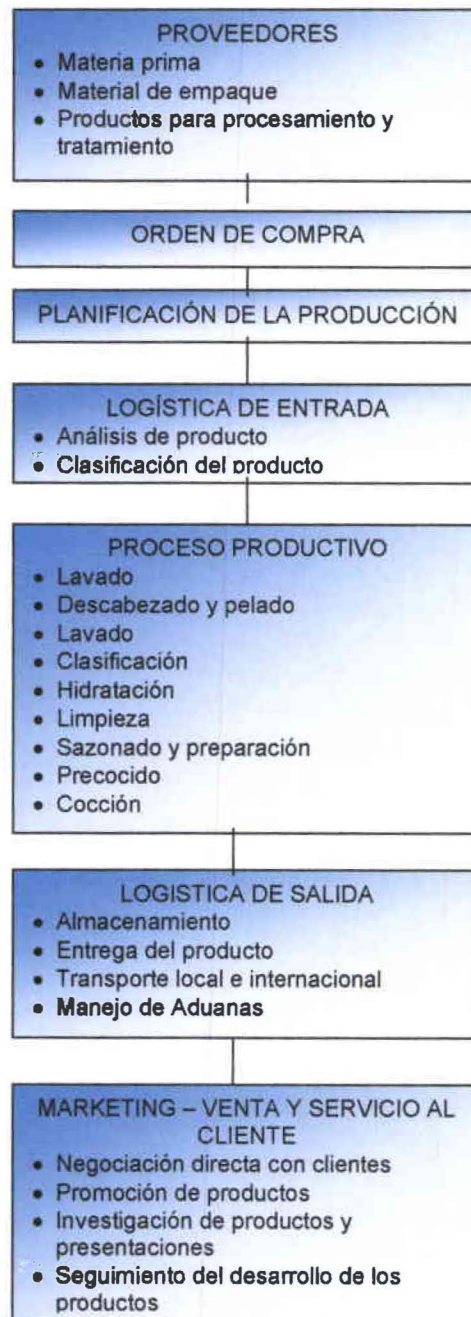
Posterior a una exhaustiva selección de los frutos de mar, se efectuaron procesos de los mismos para ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Para facilitar la explicación de cómo funciona la empresa se ha considerado pertinente explicar cada uno de los procedimientos por los que pasa el camarón antes de salir a su venta.

4.7 DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

El gráfico 4.1 contiene el diagrama de funcionamiento de la empresa.

DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.1

4.8 DETALLE DE LA ESTRATEGIA

4.8.1 DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO

DIAGRAMA DE LA CADENA

<p>Infraestructura de la empresa: Administración General y Financiera, Departamento de Comercialización y Departamento de Producción y Técnico.</p> <p>Gestión de Recursos Humanos: Existirá jefes de departamentos, supervisores de planta, trabajadores eventuales y fijos para la planta de procesamiento, contador, chóferes, biólogos, secretaria, conserje y guardias.</p> <p>Desarrollo tecnológico: Merecimientos del personal para cursos de capacitación e innovación, mejora de procesos, productos y servicios.</p> <p>Adquisiciones: El departamento de producción apoyado por los técnicos y biólogos se encargarán de calificar a los proveedores y a su vez seleccionar el producto.</p>				
<p>Logística de Entrada</p> <p>Proveedores de frutos del mar</p> <p>Elaboración de la orden de insumos que intervienen en el procesamiento</p> <p>Pedidos de empaque y embalaje</p> <p>Pedido de productos para el procesamiento de desperdicios y tratamiento de aguas</p> <p>Calificación de los distintos proveedores.</p> <p>Selección y clasificación de la materia prima</p> <p>Recepción, almacenamiento y manejo de inventario de la materia prima.</p>	<p>Producción</p> <p>Limpieza de la materia prima</p> <p>Descabezado y pelado</p> <p>Lavado</p> <p>Clasificación</p> <p>Hidratación</p> <p>Limpieza</p> <p>Sazonado y preparación</p> <p>Precocido</p> <p>Cocción</p> <p>Control de inventarios</p>	<p>Logística de Salida</p> <p>Almacenamiento</p> <p>Entrega del producto</p> <p>Transporte local e internacional</p> <p>Manejo de Aduanas</p> <p>Transporte de adunas a bodegas de clientes</p>	<p>Marketing y Ventas</p> <p>Negociación directa con clientes</p> <p>Promoción de productos</p> <p>Investigación de productos y presentaciones</p> <p>Seguimiento del desarrollo de los productos</p> <p>Elaboración de página Web</p>	<p>Servicio al Cliente</p> <p>Servicio pre-venta</p> <p>Servicio post-venta.</p> <p>- Opinión y sugerencia del producto</p> <p>- Base datos de cliente</p> <p>- Atención a reclamos</p> <p>Servicio personalizado con clientes</p> <p>Recepción de sugerencias</p> <p>Flexibilidad en productos</p>

Elaborado por: los autores

Gráfico 4.2

Fuente: Bateman, Snell, Administración una Ventaja Competitiva. Pág. 306

4.8.2 ESCALA ESTRATÉGICA

ESCALA ESTRATÉGICA

<p>META Investigar y Aprender sobre la producción y procesamiento de frutos del mar</p>	<p>META Aperturar e iniciar operaciones económicas</p> <p>CAPACIDADES Obtener financiamiento Conocimiento del negocio. Implementación de la planta Capacidad de operaciones. Legalización y constitución de la empresa. Infraestructura y personal necesario. Lanzamiento de</p>	<p>META Fortalecimiento y posicionamiento de la empresa</p> <p>CAPACIDADES Conocimiento de mercados alternativos Innovación e implementación de nuevas presentaciones. Conocimiento de nuevos clientes en el mercado objetivo y fortalecimiento de los antiguos. Aumento de la productividad y la cantidad producida.</p> <p>MEDIDAS Nuevas campañas publicitarias</p>	<p>META Mantenimiento y crecimiento del negocio.</p> <p>CAPACIDADES Conocimiento de la competencia existente Obtención de nuevos créditos Conocimiento del mercado nacional y nuevos productos internacionales Resultados de la campaña publicitaria y de los planes de marketing</p> <p>MEDIDAS Evaluación de la</p>	<p>OBJETIVO Reconocimiento efectivo a nivel internacional de la empresa, con presentaciones innovadoras y fáciles de consumir</p>
--	--	---	--	--

	productos MEDIDAS Constituir la planta. Adecuaciones y diseño de la planta. Inteligencia de mercados Implementación de infraestructura Plan de Marketing Contratación de personal Relación con proveedores Contactos internacionales efectivos.	Evaluación de créditos y clientes potenciales Implementación de promociones. Cursos de entrenamiento al personal. Estudio e implementación de infraestructura adicional. Estudio de sugerencias de los clientes y productos de mayor demanda	competencia Análisis y corrección de políticas y campañas anteriores Investigaciones sobre la competencia y su influencia en el mercado Adecuaciones necesarias en infraestructura y personal	
2005	2006 al 2007 (18 meses)	2007 al 2009 (24 a 36 meses)	2009 al 2011 (36 meses)	2012 - ad

Elaborado por: los autores

Gráfico 4.3

4.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

En el ambiente organizacional se promueve la disciplina y la lealtad de las personas internas y externas ya que en base a estas se mueve y se logrará la estrategia de la empresa: "Ofrecer productos de calidad". Sin dejar de lado a otros pilares importantes como el respeto, responsabilidad, deseo de superación, la cultura, estructura, incentivos y personal que forman parte del éxito del proyecto y crecimiento del mismo. Creando un ambiente laboral que sea cordial, agradable y que les ofrezca una posibilidad de

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO IV "LA EMPRESA"	- 99 -
---	-----------------------------	--------

desarrollarse como personas individuales y comunitariamente impulsar el desarrollo.

4.9.1 LA CULTURA DE LA EMPRESA

Los principales objetivos de la Empresa son: brindar productos de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

Parte de la cultura institucional es ofrecer a los colaboradores un ambiente cálido, amable y disciplinado, donde puedan superarse y opinar sin ser discriminados por condiciones sociales, económicas o físicas.

Promulgar el respetar siempre al ser humano sus ideales, creencias y condiciones sociales sin discriminación alguna.

La búsqueda del éxito y el deseo de superación son primordiales dentro de la organización, se debe crear un ambiente de trabajo donde prime la responsabilidad, honradez y puntualidad.

4.9.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La empresa se diseñará con procesos de mejoramiento continuo para conseguir eficiencia y eficacia. Es importante tomar en cuenta la tecnología, ya que así será más fácil llevar actividades de control y supervisión de todas las áreas y procesos que se realizan. Se deberá contar con la afiliación a las cámaras del sector para ser parte activa de las decisiones.

Es necesario tomar en cuenta lugares destinados al esparcimiento y la cultura de los trabajadores, como mecanismos de motivación.

4.9.3 INCENTIVOS

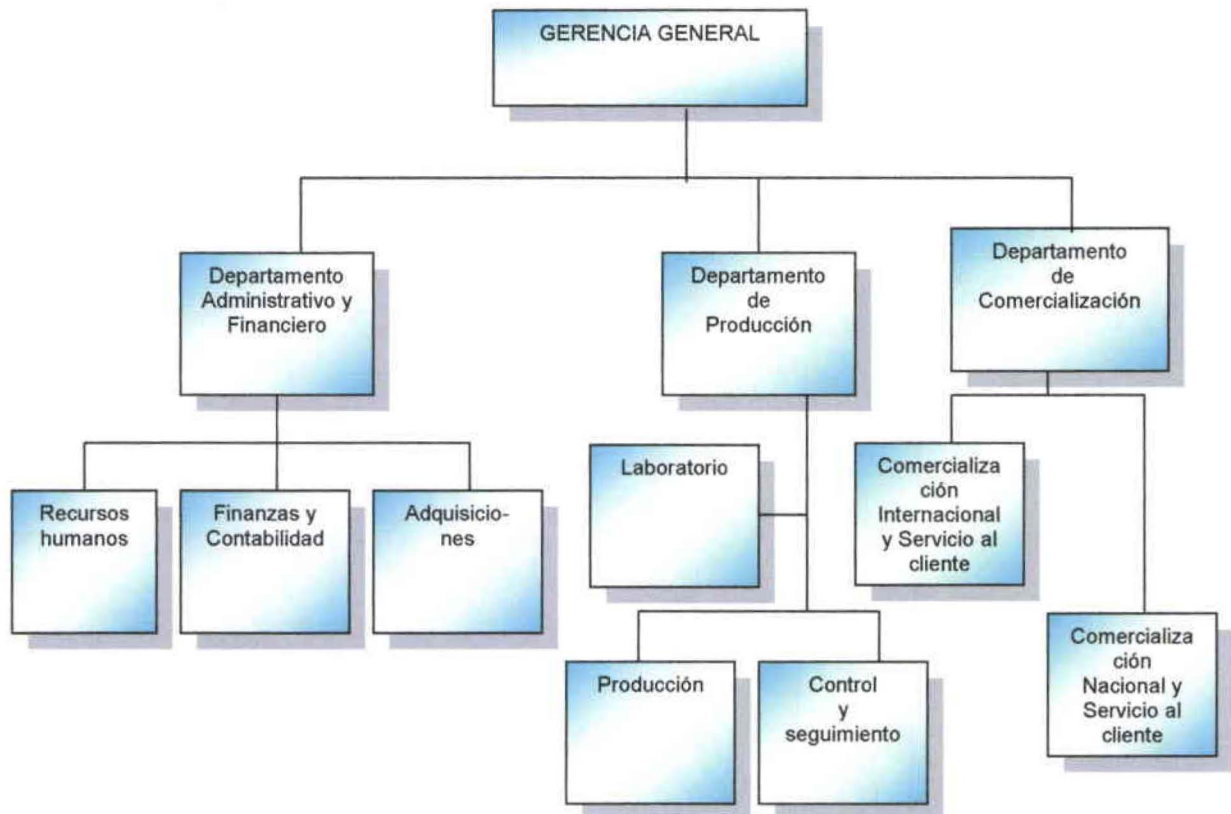
Dentro de los incentivos se considera los ascensos con el objetivo que los colaboradores vean reflejados sus esfuerzos tanto a nivel profesional como económico y esto logre la superación comunitaria de todas las familias participantes en la empresa.

4.9.4 EL PERSONAL

El personal de la empresa, se seleccionará de acuerdo a sus capacidades y área de desarrollo, sin dejar de lado la intervención de las mujeres y de discapacitados ofreciendo siempre una remuneración justa y real, dando las mismas oportunidades a todo el personal dentro de la empresa.

Se requiere personas con experiencia en el ramo y en cada área de acción, pero con el paso del tiempo se puede seleccionar al personal más idóneo dentro de la empresa. Personas que se sientan parte de la misma y que con su opinión y colaboración formen un equipo de trabajo óptimo y eficaz, llevando a todos dentro de la institución y a ella mismo al cumplimiento de los objetivos y a la superación global. El Gráfico 4.4 detalla la estructura de la empresa.

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.4

4.10 ANÁLISIS INSTITUCIONAL

En la elaboración del plan de mejoramiento, es indispensable que se investigue y analice en forma imparcial y crítica, todos aquellos factores que tienen incidencia directa e indirecta en la ejecución satisfactoria o desfavorable del plan y del logro de los propósitos planteados.

Para cumplir con esta tarea se hace indispensable conseguir y procesar la información proveniente del entorno y también de empresas ya existentes en el sector.

El análisis se desarrolla tomando la información necesaria, para luego procesarla desde el punto de vista particular y sus propósitos, tanto del medio interno (empresas ya existentes), del cual se extraen las debilidades y fortalezas; como del medio externo para encontrar oportunidades y amenazas. Es decir en el presente estudio se utiliza la técnica de análisis F.O.D.A., la cual terminará con la elaboración de las matrices situacionales.

Los medios de exploración en el ámbito interno han sido la observación personal y la discusión de problemas con el personal de las distintas empacadoras que presentan opciones similares a las propuestas, mientras que la extracción de datos del medio externo se basa en la consulta extensiva a las fuentes especializadas en relación con los factores a ser analizados.

La investigación interna utiliza la información facilitada por empacadoras del medio, mientras que el análisis externo necesita indispensablemente dividir el entorno en dos ambientes, el primero, un micro ambiente dinámico y todos los factores de influencia directa; y el segundo el macro ambiente en constante cambio y con influencias indirectas, pero de relevancia para los propósitos e intereses de la empresa.

4.10.1 ANÁLISIS INTERNO

En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo.

Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad, puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en sus áreas, por lo que se ha tomado las más importantes y frecuentes de cada una. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman *competencias distintivas*. Para crear

ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas, es por eso que las estrategias se diseñan, en parte para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo y requiere una coordinación eficaz de los encargados de todas las áreas de la compañía. Aun cuando el proceso sea supervisado, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todas las áreas funcionales de la empresa. Es fundamental conocer las relaciones para establecer buenos objetivos y estrategias. Para que las estrategias tengan éxito se necesita un esfuerzo de coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa.

Las funciones de administración, marketing, finanzas, producción y control representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas.

El estudio de los principales factores de desempeño y gestión para las áreas operativa y administrativa se lo realizará con la colaboración de los encargados de cada área.

El análisis contempla a las siguientes áreas:

Gerencia General:

El Gerente General liderará la institución. Sus esfuerzos se dirigirán hacia un correcto manejo de la Empresa, especialmente dentro del área productiva, en donde se dedica las labores de control, producción y se obtendrá la calidad requerida de los productos.

Departamento Administrativo y Financiero

El departamento dedicado a las labores administrativas y financieras dentro de la empresa, se manejará conjuntamente por tres personas encargadas tanto del área de financiera, de adquisiciones y de recursos humanos, las mismas que compartirán sus actividades. Es necesario mencionar que estas actividades se realizarán con un alto grado de profesionalismo y experiencia. La estructura organizacional, es muy horizontal, con las consecuencias que este tipo de relaciones ocasionan. El manejo de la contabilidad de la empresa se lleva por parte de un departamento dedicado especialmente en esta actividad, con las personas más idóneas y es supervisada por el gerente.

Departamento de Producción:

Está conformado por el personal de planta y supervisores, los mismos que se encontrarán desempeñando sus labores en la planta, quienes se dedican a la elaboración de las distintas presentaciones de camarón, el control de la materia prima como la del producto final. En este departamento reposa la diferenciación de la empresa, ya que son los encargados de la calidad e innovación de los productos.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPITULO IV "LA EMPRESA"	- 106 -
---	-----------------------------	---------

Departamento de Comercialización:

Es uno de los departamentos fundamentales de la empresa, ya que sin él no podríamos sobrevivir, este departamento es el encargado de promocionar y vender los productos, además se encarga de las relaciones con el cliente, búsqueda de nuevos y mantenimiento de la cartera existente. Estará integrado por personal de oficina en su mayoría bilingüe y que posea experiencia en ventas.

Infraestructura Física:

La empresa implementará su planta en una de las principales zonas productivas de nuestro país, el área administrativa será construida junto a la planta para un mayor control del personal que laborará en la misma. Contará con los equipos necesarios y la logística especial para el tipo de trabajo que desarrollará el personal. Además los equipos de la planta y el personal que labore en ella se encontrará asegurado, para disminuir riesgos.

Revisado el ambiente interno, es importante identificar ciertas debilidades y fortalezas que se presentan en la matriz de análisis interno.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES DE ANÁLISIS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	GRADOS DE IMPACTO					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

ÁREA ADMINISTRATIVA

Eficiencia administrativa						■
Esfuerzos por mejorar la imagen		■				
Orientación al servicio	■					
Manejo de los parámetros de calidad	■					

GERENCIA

Liderazgo de la gerencia					■	
Resolución de problemas					■	
Manejo de la cartera de clientes						■
Confianza por parte de los empleados			■			
Desarrollo de procedimientos de control	■					
Planificación y ejecución de planes						■

FINANZAS

Cobranzas				■		
Manejo de Procedimientos				■		
Manejo de Contabilidad						■
Eficiencia de la Gestión					■	

PERSONAL

Sistema de Personal		■				
Desarrollo Humano	■					
Relación formal con los empleados	■					
Relación informal con los empleados		■				

ÁREA OPERATIVA

Imagen institucional		■				
----------------------	--	---	--	--	--	--

SUPERVISIÓN

Manejo del personal						■
Grado de capacitación		■				
Relación con el cliente		■				

PERSONAL DE PLANTA

Grado de capacitación					■	
Movilidad de recurso humano				■		
Estabilidad laboral				■		

Desempeño y Gestión



INFRAESTRUCTURA

Edificios y equipos propios								
Diseño de planta								
Mantenimiento de la infraestructura								
Empleo de tecnología								

COMUNICACIÓN

Gestión de la comunicación con los clientes								
Gestión de la comunicación con los empleados								
Gestión de la comunicación con la competencia								
Flujo de la comunicación								

INFORMACIÓN

Desempeño del área								
Esfuerzos en el área								

MERCADOTECNIA

Eficiencia del área								
Manejo de estrategias publicitarias								

SERVICIO AL CLIENTE

Gestión en el área								
Manejo de estrategias de servicio								

GESTIÓN DE CALIDAD

Conocimiento de los propósitos empresariales								
Conocimiento de los procedimientos								
Desarrollo de la creatividad								
Esfuerzos de mejoramiento								
Capacitación en gestión de la calidad								
Cumplimiento de procedimientos								
Control de la calidad								

Elaborado por: los autores

Gráfico 4.5

4.10.2 ANÁLISIS EXTERNO

El propósito del análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir, es decir, listar todos los factores que podrían influir en el negocio. Además pretende identificar las variables clave que prometen respuestas procesables.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas de la competencia.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones. Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo.

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las Estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como distribuidores.

Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otra fuente de información vital. Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada. Los factores críticos para el éxito deben ser anotados en orden de prioridad.

Los problemas que afectan al entorno, al campo de la seguridad, a la comunidad, a nuestros clientes, al país y al mundo serán analizados cuidadosamente, con el claro objetivo de encontrar oportunidades e identificar amenazas.

Este examen, más el análisis interno, permitirá la elaboración del escenario más probable, en el cual deberá actuar la empresa, a partir de febrero del año 2006, este escenario puede variar, por lo que se hacen necesarias algunas consideraciones adicionales para la ejecución.

El entorno que a continuación se detalla presenta varias oportunidades relevantes para el cumplimiento de los propósitos, sin embargo, también es evidente un elevado número de amenazas. Estas deben ser minimizadas, con la colaboración del programa de acción.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES DE ANÁLISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	GRADOS DE IMPACTO					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Cartera de clientes						
Relaciones con los clientes						
Opinión de imagen de los clientes						
Relación Estado Ecuatoriano – EEUU						
Sistema de proveedores						
Relaciones con las empresas del sector						
Competencia desleal						
Precios de la competencia						
Influencias directas del control estatal						
Control ecológico						
Influencia ecológico						
Control del FDA						
Influencia del FDA						
El sistema legal ecuatoriano						
Cultura corporativa de los clientes						
Gestión de la calidad en el micro ambiente						
Grado de satisfacción de los clientes						
Eficiencia de los proveedores						
Cultura de la calidad en los clientes						
Cultura de la satisfacción en los clientes						
Manejo de la información por los clientes						
Factor socio-cultural del micro ambiente						
Grado de consumo en el micro ambiente						
Ingresos económicos en el Ecuador						
Delincuencia en el Ecuador						
Actividades ilícitas y narcotráfico						

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Diferencias regionales en el Ecuador		■				
Situación económica del Ecuador			■			
Indicadores económicos		■				
Perspectivas económicas		■				
Grado de pobreza en Ecuador				■		
Estabilidad político-jurídica en Ecuador				■		
Situación social del Ecuador				■		
Problema indígena					■	
Grado de escolaridad en el Ecuador						■
Migración en el interior del país				■		
Movilidad de los ciudadanos					■	
Migración al exterior del País				■		
Situación política del Ecuador				■		
Factor cultural en el Ecuador			■			
Relaciones económicas Ecuador – EEUU	■					
Influencias de países competidores					■	
Indonesia				■		
Tailandia				■		
Plan Colombia				■		
América Latina						■
Situación de la economía global		■				
Situación político - social del mundo		■				
Situación europea	■					
Situación asiática			■			

Elaborado por: los autores

Gráfico 4.6

4.11 LOGÍSTICA DE ENTRADA

4.11.1 PROVEEDORES

CAMARÓN



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.7

Se realizará una alianza estratégica con un gran intermediario en compra de camarón, también se hablará con camaroneros amigos para llegar a acuerdos directos y evitar al intermediario.

Desde el lugar de cosecha a los camiones frigoríficos se llevará el producto en tinas con hielo, en forma de sandwich (una capa de hielo otra de camarón con hielo y finalmente más hielo), luego se transporta el camarón hasta la planta, donde es recibido y colocado en una maquina donde será lavado.

Se manejará un sistema PEPS, debido a que son productos perecibles al ingreso será un justo a tiempo.

APANADURA, HARINA, HUEVOS, COCO, ESPECIAS Y ACEITES

Todas serán entregadas en la planta por los distintos proveedores y guardados en las bodegas, se maneja un sistema PEPS, y se realizan los pedidos cada quince días en los inicios, y posteriormente se irán ajustando estos tiempos a las necesidades de la planta.

EMPAQUE AL VACÍO

Se comprará la maquina que realiza esta proceso, y los materiales serán adquiridos a Planstitec, que tiene la mejor calidad y precios competitivos, en un inicio, posteriormente se los importarán para disminuir costos. Se manejará un sistema de promedio ponderado, y la permanencia en stock será de un mes y luego se realizarán ajustes hasta maximizar este proceso y optimizar las operaciones.

4.12 PROCESO PRODUCTIVO

4.12.1 LAVADO – DESCABEZADO – LAVADO



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.8

Se ingresa el producto en tinas y se lo coloca en una maquina para ser lavado, posteriormente va a unas mesas para ser limpiados de todas la basuras, se los descabeza y se los vuelve a lavar.

4.12.2 CLASIFICADO



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.9

Como muestra los Gráficos 4.9 y 4.10 sube para el ingreso a la maquina clasificadora donde se colocan los camarones por tamaño y peso. Se toman muestras aleatorias para hacer controles de calidad donde se consideran el sabor, la textura, gramaje, entre otros parámetros.



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.10

4.12.3 HIDRATACIÓN

Se los pasa por medidas a las tinas que observamos en el grafico 4.11, estas tinas con agua salubre (es una parte sal y otra dulce), aquí se las deja hasta obtener la hidratación deseada.



Elaborado por: los autores

Gráfico 4.11

Fuente: Promarisco

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 OPORTUNIDAD

5.1.1 SITUACIÓN DE DECISIÓN

Basados en los estudios de la Inteligencia de Mercado, los cuales han arrojado como resultado un mercado principal de exportación de EEUU y mercados secundarios como Canadá y España, el plan de marketing debe estar dirigido a alcanzar un segmento del mercado medio-alto y alto, que prefiera las opciones que propone el producto a otros productos sustitutos ya existentes. Las diferentes formas para llegar a este segmento de personas que son clientes potenciales se llevarán a cabo en dos diferentes fases, las cuales alcanzan los objetivos de la empresa para posicionar la marca en sus clientes.

La comercialización del producto a nivel internacional se realizará por medio de intermediarios, empresas o personas que estén interesados en la venta de frutos de mar listos para consumir, con características innovadoras, presentaciones variadas y con una preparación muy apegada a la tendencia actual, como son:

- Las afrodisíacas-exóticas (por las características naturales que tienen los mariscos y las salsas exóticas con las que irán acompañadas);
- A productos naturales, esto se lo realizará en las preparaciones (las que serán con condimentos naturales, uso mínimo de preservantes, poniendo mayor énfasis en la cadena de frío y la rapidez a la distribución) y principalmente en el empaque que son con presentaciones al vacío.
- La tendencia a la facilidad y comodidad de consumir, gracias al gran reconocimiento internacional que tienen los frutos de mar ecuatorianos (ver capítulo 3: Inteligencia de Mercado).

La palabra mariscos generalmente va relacionado a lo tropical, por lo que el enfoque del proyecto da énfasis a explotar estas características y la forma como la gente identifica este tipo de productos, al caracterizarse por ser fácil de consumir, se debe a que las presentaciones están listas y diseñadas en fuentes aptas para ser calentadas en microondas con salsas en sachet's que son retiradas al momento de calentar, luego abiertas y puestas en el centro para un servicio directo, elegante y fácil (ver Anexo 4)

La identificación de los clientes potenciales se realizará por medio de una presentación personal a cada distribuidor (esta puede ser vía telefónica, telemarketing, con una coordinación de envío de muestras, para conocimiento del producto; o visitas personales, con la presentación y degustación al momento del producto), se elaborará una pagina Web para mayor información de características, forma de contactar a la empresa, entre

otras informaciones como la empresa, productos, etc., también habrá enviado de boletines especializados.

Es importante considerar que la producción y venta de frutos del mar es estacional, o sea, que dependerá de las fechas de veda de cada variedad.

Para la distribución del producto se ha considerado dos panoramas, el primero es entregar una representación a una sola empresa o persona, y la segunda es entregar distribuciones por zonas a diferentes empresas o personas (ver anexo 5).

Para el segmento nacional la empresa ha considerado las características del producto y el mercado al cual va dirigido, la venta a las grandes cadenas de supermercados enfocados a la clase media y media alta, el plan de marketing estará enfocado al cliente final.

Mediante la investigación realizada a las plantas procesadoras de frutos del mar se ha identificado que la materia prima tiene un porcentaje promedio de un 90% de producto calificado para exportación y un 10% de producto no calificado bajo los estándares de calidad internacional, por lo cual se confirma que el mercado meta es el internacional; las estrategias estarán principalmente enfocadas a expandirnos cada vez más en el mercado objetivo.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO V "PLAN DE MARKETING"	- 120 -
---	-----------------------------------	---------

El departamento de mercadotecnia tiene a su cargo conseguir nuevos clientes, monitorearlos con los que se arranque, para conseguir ayuda al momento de desarrollar nuevos productos, esto es porque ellos son los que tendrán contacto directo con el consumidor final, promocionar nuevas presentaciones, entre otras.

5.1.2 OBJETIVOS DE MARKETING

- Ofrecer producto afrodisíaco/exótico durante los tres primeros años de introducción del producto (esto estará estipulado en los términos de los formatos de los contratos).
- Desarrollar nuevos productos, introducirlos, y trabajar conjuntamente con los distribuidores para proporcionarle cierta ayuda que pueda considerar importante la empresa, esto se lo realizará desde el 2007 al 2009.
- Exportar 26 contenedores en el primer año.
- Incrementar los canales de distribución y comercialización a través de estudios de mercados nuevos, con lo cual se conseguirá adicionalmente incrementar clientes y aumentar ventas, esto se lo realizará a partir del año 2009.
- Realizar evaluaciones periódicas de los distribuidores del momento y conseguir nuevos distribuidores, para los lugares donde todavía no los tiene, para esto se buscará ampliar la cartera de clientes, esto se lo realizará desde el 2007 hasta el 2011.
- Mantener un crecimiento constante en el número de ventas en aproximadamente 5 contenedores anuales, desde el 2007.

- Mantener satisfechos a los clientes en el largo plazo, empezando desde el primer día, ofreciendo productos afrodisíacos, lo más frescos posibles, con la menor cantidad de preservante posibles, con un estándar de calidad estable y siempre con tendencias a la mejora.
- Ofrecer productos con sello verde, protegiendo siempre la naturaleza.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1 CONSUMIDOR

Considerando que la empresa no llega al consumidor final, pero tiene por cliente al distribuidor del producto, el análisis para el plan de marketing es indispensable, al igual que para el desarrollo del producto, por lo que se han diseñado los mismos, considerando las necesidades y preferencias de los distribuidores, consumidores y de sus tendencias.

Los resultados obtenidos de la inteligencia de mercado, de la lectura de varios artículos, lo que se escucha diariamente en televisión y principalmente a la gente en sus preferencias al momento de consumir un producto, se ha llegado a la conclusión de que todo coincide a lo afrodisíaco-exótico que está en boga en la actualidad.

La escasez de tiempo, el agitado ritmo de vida, el aumento del trabajo de las parejas, ha provocado que las personas prefieran los productos semielaborados y/o elaborados, y más cuando se trata de ocasiones

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO V "PLAN DE MARKETING"	- 122 -
---	-----------------------------------	---------

especiales; por eso se ha diseñado una gama de productos que satisfagan las necesidades y preferencias más importantes de los consumidores.

La correcta promoción de estos productos permitirá, conjuntamente con los precios y la calidad, mantener cautivos a los clientes grandes que son los que distribuyen el producto al cliente final en el extranjero.

5.2.2 MERCADO

En el transcurso del desarrollo del presente plan de negocios, se encontró diferentes alternativas y opciones que no fueron contempladas desde el inicio. Primero surgió la necesidad de conocer las costumbres y hábitos de consumo de nuestro mercado objetivo, para así de esta manera identificar si existe o no la oportunidad, y enfocarse en el segmento de mercado adecuado. La segunda necesidad es la de ampliar los mercados objetivos y de esta manera incluir el mercado nacional como parte importante de este plan de negocios.

El mercado objetivo en este estudio se ha basado en las grandes cadenas de supermercados a nivel internacional pero se intentará llegar a los principales dealers en los mercados principales para así de esta manera lograr una mejor comercialización.

Las características esenciales de los dealers son que deben: tener conocimiento del mercado, aceptación dentro del mismo, una buena cobertura de los mercados detallistas y acceso especialmente a la gente de

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO V "PLAN DE MARKETING"	- 123 -
---	-----------------------------------	---------

clase media, pero a la vez que cualquier persona de cualquier estrato puedan tener acceso a los productos que la empresa ofrece.

Un factor importante en el desarrollo de este producto es el énfasis que se le ha dado a la frescura y calidad en las diferentes preparaciones que se ofrecerán a los clientes, lo cual da una ventaja sobre otros productos ya existentes.

5.2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

5.2.3.1 ESTADOS UNIDOS

Para este plan de negocios, los brokers y grandes cadenas de supermercados son el principal canal de distribución y el cliente objetivo, para lo cual es necesario cumplir con las normas fitosanitarias y ecológicas necesarias para poder entrar en el mercado objetivo. Por tal razón se llegó a la conclusión de que los contactos actuales se deben considerar como los clientes potenciales, ya que estos poseen un posicionamiento y conocimiento del mercado actual.

5.2.3.2 CANADÁ

Este mercado fue seleccionado por la facilidad de acceso y poseer una cultura semejante a la de los EEUU, adicionalmente el consumo per capita es semejante al del mercado objetivo, sin tantas regulaciones fitosanitarias y con un elevado estatus de vida.

5.2.3.3 CONSUMO INTERNO

El consumo interno es bastante importante debido a que la materia prima no es uniforme y necesitamos de varias fases de clasificación y limpieza para poder llegar a ofrecer un producto de alta calidad, por lo tanto los excesos de producción y las tallas inferiores serán puestos en el mercado nacional, mediante una fuerte publicidad y negociación con la principal cadena de supermercados.

5.2.4 ASPECTOS LEGALES

Adicionalmente a lo descrito en capítulos anteriores se tomará en cuenta lo estipulado en los contratos anexados.

5.2.5 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

La marca pretende posicionarse en el mercado principalmente por la calidad de productos que ofrece y la alternativa de ser un producto efectivamente con cualidades afrodisíacas.

La principal ventaja diferenciadora del producto es lo innovador de sus características de preparación y presentación final. Es importante recalcar que el producto final ofrece al consumidor una manera fácil, segura (bajo los más altos estándares de calidad) y de buen sabor.

Para obtener los resultados esperados, en los contratos de distribución y comercialización se estipula mínimos tanto en cantidades, valores y puntos de venta.

Adicionalmente se usará un slogan que resalta que es del mar y sus cualidades, por eso en todas las etiquetas del producto principal se lo imprime en ingles por ser los Estados Unidos el mercado objetivo con una población que gusta de estas cualidades.

El slogan es "*The hidden force of the sea*" y en la marca también se usará un slogan con características parecidas "*The best sea products*".

5.3 MARKETING TÁCTICO

5.3.1 PRODUCTO

5.3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

La variedad de productos que será ofrecida a nuestros clientes serán en varias presentaciones de camarón ya sazonado y listo para el consumo humano.

- Camarones apanados.
- Camarones rebozados.
- Camarones con apanadura de coco.

Estas variedades de camarón vendrán disponibles en dos clases de cortes,



1. Corte mariposa.
2. Camarón entero

5.3.1.2 MARCA

Se consolidará una marca que representará a la empresa y la variedad de productos, se diferenciará por los nombres de cada una de las presentaciones.

Con esto se conseguirá un posicionamiento y reconocimiento de marca, lo cual creará una ventaja comparativa y competitiva ya que los clientes llegarán a reconocer a la marca como calidad.

5.3.1.3 NOMBRE DE LA EMPRESA

Para determinar el nombre de la empresa se ha intentado conjugar dos aspectos:

1. Origen del producto
2. Tipo de producto



5.3.1.4 NOMBRE DEL PRODUCTO

El nombre del producto está enfocado a recalcar que es un producto del mar, diferente y exótico en sus características



La marca fue creada para ser percibida por el consumidor final como un producto tropical, natural, con el toque místico del Océano Ecuatoriano,

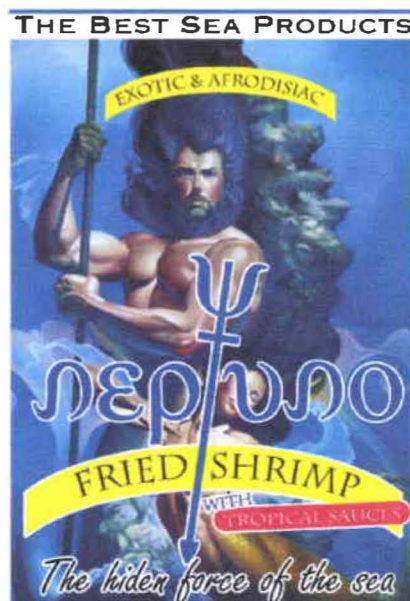
que conlleva antiguos secretos para reavivar la llama del amor, a través de sus productos y salsas misteriosas de increíble sabor.

La imagen de los competidores actuales en el mercado es mucho más tradicional, ninguna de las marcas estudiadas vende el producto explotando este tipo de cualidades.

5.3.1.5 EMPAQUE

El empaque será de polipropileno, empacado al vacío, en donde se aplicarán dos etiquetas una frontal y una al reverso.

La etiqueta frontal contiene, el nombre del producto y un diseño diferenciador del mismo. La etiqueta del reverso contiene la información nutricional, registro sanitario, caducidad, nombre de la empresa, lugar de fabricación e ingredientes.



ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO V "PLAN DE MARKETING"	- 129 -
---	-----------------------------------	---------

5.3.2 PUNTOS DE VENTA

Los canales de distribución están definidos por medio de broker's, con los puntos estipulados en los contratos, en los cuales se ofrecen distintos términos de negociación, como son:

1. **EXW:** Término en el que el vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en la fábrica del vendedor.
2. **FCA, FAS y FOB:** El vendedor se encarga de entregar la mercancía en el medio de transporte escogido.
3. **CFR, CIF, CPT y CIP:** El vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho.
4. **DAF, DES, DEQ, DDU, DDP:** El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

Canales de comercialización.

Los canales de comercialización son esencialmente tres: la relación directa entre el productor y el comprador, la relación directa entre el exportador y el consumidor internacional, y la venta electrónica por el Internet.

El canal más utilizado es la relación entre exportadores y compradores, debido a que la industria tiene más de 40 años y existen estrechas relaciones comerciales que se han forjado a través de los años.

Otro punto importante en este aspecto es que siendo el camarón un producto considerado de 'lujo' en muchos países, la calidad del mismo es primordial, por lo que una relación cercana y directa genera mayor confiabilidad por parte del comprador que conoce a su proveedor.

Esta es la vía por la que se comercia la mayor parte de la producción en Ecuador. Sin embargo, debido a la alta competencia de este mercado, el ingreso de nuevos grandes productores en la última década, la tecnología de procesamiento y las exigencias y controles de calidad internacionales, el comprador puede confiar que existe un producto homogéneo y con un nivel de calidad mínimo asegurado.

Por esta razón, el comercio por Internet está ganando terreno a pasos agigantados. Los países que más lo utilizan son los mayores productores asiáticos, aunque su uso está ganando terreno en todos los países exportadores, debido al menor costo y mayor rapidez para que las dos partes de las transacciones, oferentes y demandantes, se encuentren.

Se manejan por anuncios de oferentes y demandantes por Internet en Páginas de comercialización de camarón, presentando disponibilidades de pago y precios propuestos respectivamente, además de volúmenes que pueden ser cubiertos por los exportadores.

Otros métodos utilizados son las subastas de producción (en Internet), y la venta de futuros de producción, aunque su desarrollo es aún incipiente.

5.3.3 PROMOCIÓN

Se promocionará el producto bajo dos parámetros:

1. Vía telemarketing, esto se lo realizará con llamadas directas previo un envío de muestras para los interesados o los contactos proporcionados por embajadas, paginas Web, etc.
2. Por visitas directas con las personas y/o empresas que se encuentren interesadas y se ha tenido un contacto previo.

Al momento del lanzamiento del producto se organizará un cóctel en lugares estratégicos para que asistan todas las personas interesadas y se les proporcione información más detallada, degustación, entre otras cosas. Esto se lo realizará con empresas dedicadas a organizar este tipo de eventos, para asegurar el éxito del mismo.

De igual forma se hará para lanzamiento de nuevos productos, para que los clientes lo conozcan y se sientan motivados.

5.3.4 PRECIO

Debido a la alta competencia y homogenización de la actividad camaronera, el precio del camarón en el mercado mundial ya no mantiene niveles tan elevados como los que se llegó a alcanzar durante el año 2000.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO V "PLAN DE MARKETING"	- 132 -
---	-----------------------------------	---------

La tendencia alcista en cuanto a los precios del camarón se ha mantenido durante casi toda la década de los 90. A comienzos de ésta, el precio promedio de la libra de camarón (promedio colas) se ubicaba a aproximadamente US\$ 4.20 por libra y para 1998 se ubicaba en aproximadamente US\$ 6.00 la libra.

En 1999 la sobreoferta mundial (Ecuador mantuvo niveles de producción récord hasta mayo de ese año, época en que apareció el virus de la mancha blanca) y la crisis económica asiática (en que Japón redujo drásticamente sus importaciones de camarón), afectaron el mercado de tal manera que los precios disminuyeron a cerca de US\$ 3.00 por libra.

El efecto de la mancha blanca en las exportaciones de Ecuador, segundo principal proveedor de camarones a Estados Unidos en esa época, así como en otros países de la costa del Pacífico, y una recuperación de la demanda en Asia, permitió que los precios alcancen cifras récord para la mayoría de las tallas de crustáceo, llegando a un promedio de US\$ 6.50 por libra.

El impulso que ha venido obteniendo esta actividad en los países asiáticos y en países centroamericanos y Brasil debido al alto grado de comercialización y rentabilidad de este producto, ha permitido niveles de producción nunca antes experimentados, y sumado a los problemas económicos que experimentan Japón y Estados Unidos (los dos principales importadores del crustáceo), ha hecho reducir el precio de la libra de camarón a un promedio de US\$ 5.50 para el año 2001.

Luego, para la fijación de precios se considerará la estructura de costos y gastos que intervienen dentro de los procesos.

En promedio se puede obtener un costo de procesamiento de \$ 1,7 dólares por libra adicional del costo de la materia prima, y los costos de transportación, envío, desaduanización y entrega fluctúan alrededor de \$ 0.35 por libra. Ver Anexo 6 Pág 1

Esta estructura reflejará si es conveniente o no ofrecer un producto, ya que los precios son determinados por el mercado y debemos estar dentro de los parámetros de comercialización.

5.4 ACCIÓN Y CONTROL

5.4.1 RESULTADOS FINANCIEROS

Productos	\$ 11.200,00	\$ 12.096,00	\$ 13.063,68	\$ 14.108,77	\$ 15.237,48	\$ 16.456,47
Empaque impreso	\$ 2.464,00	\$ 2.661,12	\$ 2.874,01	\$ 3.103,93	\$ 3.352,24	\$ 3.620,42
Visitas Personales	\$ 3.360,00	\$ 3.628,80	\$ 3.919,10	\$ 4.232,63	\$ 4.571,24	\$ 4.936,94
Gastos de Estadia	\$ 6.000,00	\$ 6.480,00	\$ 6.998,40	\$ 7.558,27	\$ 8.162,93	\$ 8.815,97
Pagina Web	\$ 540,00	\$ 583,20	\$ 629,86	\$ 680,24	\$ 734,66	\$ 793,44
Telemarketing	\$ 2.200,00	\$ 2.376,00	\$ 2.566,08	\$ 2.771,37	\$ 2.993,08	\$ 3.232,52
Firma de contrato	\$ 1.500,00	\$ 1.620,00	\$ 1.749,60	\$ 1.889,57	\$ 2.040,73	\$ 2.203,99
Afiliación Camaras	\$ 2.150,00	\$ 2.322,00	\$ 2.507,76	\$ 2.708,38	\$ 2.925,05	\$ 3.159,06
TOTAL	\$ 40.614,00	\$ 31.767,12	\$ 34.308,49	\$ 37.053,17	\$ 40.017,42	\$ 43.218,82

El control del plan se lo realizará con seguimientos puntuales a las estadísticas de ventas y sus niveles de crecimiento, y se reforzará las campañas dependiendo de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

Los principales supuestos para este análisis son:

- El estudio se lo realizó para un periodo de 5 años, debido a factores que afectan a la economía, política y cultura del Ecuador que ha vivido durante la última década. Así mismo es difícil determinar las acciones que la competencia tome, para contrarrestar el elemento diferenciador que se plantea e intentar utilizar su experiencia y posicionamiento en el mercado actual. La dificultad de determinar estos factores generan una incertidumbre e inestabilidad para proyectar en un período más prolongado.
- Se considera el 15% de desperdicios de la producción, ya sea por materia prima no calificada, descabezado, pelado y mal trato en producción. Es importante considerar este porcentaje ya que es un elevado costo derivado del procesamiento de la materia prima, y adicionalmente cabe destacar que aproximadamente el 25% del peso de los mariscos son desperdicios, ya sea cabeza o esqueletos.
- Los precios de venta y de la materia prima son muy difíciles de determinar debido a que los precios son fluctuantes de acuerdo a las condiciones de mercado, es decir son regidos por la oferta y

demanda, para la cual se ha realizado una estimación de los precios basándonos en una base de precios históricos y referenciales, pero no así los costos de procesamiento y los costos fijos del mismo.

- El pago de las remuneraciones se determinó basado en las leyes y normas que constan en el Código del trabajo y adicionalmente se tomaron en cuenta como referencia los salarios promedio de la industria. (Ver Anexo 7)
- Para el cálculo de las depreciaciones los activos susceptibles a la misma, se utilizó el método de línea recta, de acuerdo a lo estipulado por la ley. (Ver Anexo 8)
- Se supone que la inflación y los demás factores económicos tanto internos como los del mercado objetivo, no tienen ingerencia en los flujos de dinero, ni afecta directamente al proyecto. (Ver Anexo 9)
- Se considera un incremento progresivo y constante de las ventas, durante un período de 5 años (Ver Anexo 10) .
- El valor del capital de trabajo se fundamenta en el plazo necesario para recuperar cartera y hacer efectivas las cartas de crédito, adicionalmente la necesidad de adquisición de la materia prima y su pago. Se incluyo un valor de imprevistos del 5%, ya sea para fluctuaciones de precios o costos Ver Anexo 11).

- El costo de oportunidad es del 8,24% (Ver Anexo 12)
- El modelo de dolarización continúa vigente durante todo el horizonte del proyecto.
- Los presupuestos de inversión inicial tanto de obras civiles, como de muebles, enseres y equipos de computación son iguales en todos los escenarios, el único presupuesto que varía es el de ventas. (Ver Anexo 13).
- Se describe 3 tipos de escenarios en los cuales se estima diferentes supuestos y condiciones para lograrlos (Ver Anexo 14).

CAPITAL DE TRABAJO

AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Incremento de Capital de Trabajo	485.389	32.294	34.693	37.270	40.039	629.685

Elaborado por: los autores

Cuadro 6.1

Como se puede apreciar en el cuadro 6.1, el capital de trabajo es muy importante para el correcto desenvolvimiento de la empresa, y la mayoría de recursos financiados serán para poder solventar el mismo. A partir del segundo año baja dramáticamente el monto del mismo ya que el crédito a clientes y las ventas se equiparan y adicionalmente ya se pueden cubrir los gastos administrativos que durante el primer año, no se lo ha podido hacer.

Adicionalmente se puede observar que a partir del segundo año el capital de trabajo es positivo y con una tendencia creciente por lo que se puede decir que la empresa cuenta con una disponibilidad de recursos año tras año luego de pagar sus obligaciones corrientes.

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.2.1 RESULTADOS

Tomando en cuenta los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron diferentes flujos de caja los cuales arrojaron los siguientes resultados

		RESULTADOS		
		ESCENARIO		
		Esperado	Pesimista	Optimista
VAN		1.784.731,52	1.357.843,45	2.057.209,09
TIR		67%	60%	70,98%

Elaborado por: los autores

Cuadro 6.2

Como se puede apreciar en el cuadro anterior tanto el TIR y VAN arrojan valores positivos en todos los escenarios estimados, lo que es un factor para suponer que el negocio es rentable. (Ver Anexo 15).

El TIR es mayor al cincuenta por ciento en todos los escenarios por lo que aparentemente resulta atractivo ejecutar el negocio, adicionalmente le ofrece a ECUASEA la facilidad de tomar medidas coyunturales como invertir en publicidad y nuevos mercados para así aumentar la cobertura del mercado y

disminuir el costo de los procesos productivos optimizando el uso de las maquinarias.

Adicionalmente se ha realizado el cálculo de los índices financieros para este proyecto en todos los escenarios.

En adelante se explican los índices obtenidos en el proyecto, tomando en cuenta los supuestos detallados anteriormente.

El capital de trabajo se considera como el factor medular de este proyecto debido que a que permite determinar lo que le quedaría a la empresa en dinero o en otros activos corrientes después de pagar sus pasivos corrientes.

En el capital de trabajo se estima también un 15% por materia prima no calificada pero esto no significa que se pierda, se recupera esto año tras año sin representar una salida de efectivo y mucho menos una pérdida, ya que en el peor de los casos se lo venderá al costo

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

	2007	2008	2009	2010	2011
Razón de endeudamiento	87,60%	73,95%	58,59%	41,31%	21,87%

Elaborado por: los autores

Cuadro 6.3

En el cuadro 6.3 se presenta el índice de endeudamiento para los diferentes años y escenarios, como se puede ver claramente los índices varían y a partir del 3 año en todos los escenarios el índice vuelve a subir, esto se debe a los planes de inversión y expansión que se contempla en este plan de negocios.

Se determinó los siguientes puntos de equilibrio tanto en contenedores como en dólares, para los tres escenarios planteados.

Como se puede observar en el siguiente cuadro se tiene dos opciones de llegar al equilibrio y si se llega a cumplir con los mismos estaremos dentro de los planes establecidos desde el principio.

Es importante recalcar que la empresa durante su primer año de funcionamiento tiene estimado cubrir sus gastos, es decir comienza con el punto de equilibrio y después mantendrá una tendencia creciente durante los primeros 5 años.

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS

INDICADOR		2007		2008		2009		2010		2011	
Apalancado	No Apalancado	Apalancado	No Apalancado	Apalancado	No Apalancado	Apalancado	No Apalancado	Apalancado	No Apalancado	Apalancado	No Apalancado
77,10%	84,08%	87,11%	93,00%	97,16%	101,83%	117,42%	120,71%	137,69%	139,43%		

Elaborado por: los autores

Cuadro 6.4

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO VI "ANÁLISIS FINANCIERO"	- 141 -
---	--------------------------------------	---------

Los rendimientos sobre los activos son muy elevados, como se puede ver en el cuadro 6.4, y en todos los escenarios son rendimientos muy elevados, por lo que aparentemente el negocio es muy rentable y muy atractivo, adicionalmente lo importante del proyecto es mantener un endeudamiento razonable para poder obtener estos rendimientos

Como conclusión se puede determinar que el factor más importante es el capital de trabajo y el punto más débil de este plan de negocios es el depender de un solo cliente en el extranjero, otro punto de consideración es el tema del mercado nacional al cual no se le presta ninguna atención.

El negocio es muy rentable y representa un alto interés para los inversionistas pero es muy difícil de conseguir ese capital, por tal razón es preferible tratar de hacer alianzas estratégicas con plantas ya posesionadas dentro del mercado.

Los puntos más críticos dentro de este plan de negocios son:

- La comercialización internacional
- La implementación de la planta
- El capital de trabajo
- Y la materia prima

Por tal razón si se llegará a controlar tales puntos y solucionando el inconveniente del financiamiento es una empresa muy rentable y atractiva.

Adicionalmente que debido a las altas barreras de entrada y de salida es un negocio que no es muy atractivo para pequeños inversionistas, pero una vez implementado ofrece una gran gama para diversificar los productos de venta.

Los flujos de dinero son muy altos razón por la cual es muy importante saber con quien se realizará la posible sociedad, porque es muy riesgoso que si alguien tiene la mayoría, podamos perder en su totalidad el negocio.

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO VII "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"	143
---	---	-----

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

- La situación actual del mercado, muestra una tendencia favorable para las exportaciones del camarón, ya que a pesar de la vigencia del ATPA Y ATPDEA el 75% de las exportaciones del Ecuador siguen concentradas en petróleo, banano, atún, café, cacao y camarón.
- El mercado actual tiene tendencia de mucho control a nivel sanitario, a partir de junio de este año, toda la exportación de camarón ecuatoriano que entra a la Unión Europea (UE) se realizará después de un control de quinolonas y sulfamidas. Estos son dos antibióticos que sirven para combatir varios tipos de enfermedades, tales como la mancha blanca, las cuales pueden originar a su vez serias afectaciones al ser humano.
- Una de las principales fortalezas del Ecuador, es que las condiciones climáticas contribuyen a ser uno de los pocos países a nivel mundial que el número de cosechas oscila entre 2 y 2.8 por año. Pese a los problemas de enfermedades en el camarón de los últimos años, el camarón ecuatoriano goza de prestigio internacional por la calidad del producto.
- Los principales limitantes constituye el fortalecimiento de los canales de distribución a nivel internacional, por los problemas políticos por los que ha atravesado el país, la no firma del tratado de libre comercio, entre otros.
- La evolución de las exportaciones de camarón desde el año 2002 han experimentado una tendencia creciente finalizando el año 2005 con un

crecimiento con respecto al 2004 del 35%, con lo cual las ventas del exterior superaron los 440 millones de dólares

- Durante el 2006 las exportaciones no petroleras de productos primarios por su parte, ascendieron a \$1.181 MM, mostrando un crecimiento frente al año 2005, lo que en términos absolutos significó un incremento de \$140 MM. Dentro de este grupo de productos, el banano, el camarón y el cacao fueron los más dinámicos frente al año 2005.
- Las exportaciones de productos no petroleros acumulada hasta mayo del 2006 comparadas con igual periodo del año 2005, son superiores en 14.98%. Esto concluye que el sector exportador de bienes primarios e industrializados no petroleros, evidencia un crecimiento global que si bien disminuye durante el mes de mayo, en el acumulado y en el análisis de ciclo por sobre la tendencia, mantiene un saldo positivo. Esto finalmente resulta un aporte al fortalecimiento del FRIDA
- La competencia ha generado cierta uniformidad en la calidad de los productos de camarón, y la situación económica de los principales compradores hace que estos últimos se fijen más que nunca en la calidad del producto que reciben por el precio que pagan.
- Por esto, la capacidad de aumentar el valor agregado del producto que se ofrece y la reducción de costos para ofrecerlo a un menor precio es clave para poder seguir de una manera rentable en este mercado y aumentar la participación en el mercado mundial de exportadores.
- La gran ventaja que posee Ecuador de tener capacidad instalada de antemano, de poseer un excelente clima para la siembra del crustáceo, y una mano de obra calificada (aunque el costo de la misma luego de la dolarización ya no sea una ventaja), así como el gozar de una buena reputación a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto, se

ECUASEA Procesadora de frutos del mar	CAPÍTULO VII "CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"	145
---	---	-----

ve opacada por los altos costos financieros que afectan la rentabilidad del sector, ahuyentando a posibles inversionistas e impidiendo de esta manera la creación de plazas de trabajo, ingreso para familias y mayor ingreso de divisas.

- El poder acceder a líneas de crédito que permitan un buen nivel de rentabilidad a los pequeños y medianos productores de este sector es clave para poder retomar los niveles de producción de años anteriores.
- Otra posibilidad para aprovechar las condiciones favorables (sobre todo de tipo climáticas) es el arrendamiento de tierras en desuso: muchas de ellas tienen la capacidad instalada y requieren de un nivel de inversión, por lo que el riesgo es mínimo y el esperado de producción hace de esta una opción atractiva para el posible inversionista.

RECOMENDACIONES.

- Para lograr una correcta comercialización de este producto es indispensable ubicar contactos de empresas en el exterior interesadas en el producto.
- El apoyo explícito del gobierno es necesario para reactivar este importante sector. Incentivos tributarios a quienes apuesten por la inversión productiva como la implementación de invernaderos en las piscinas, la parcelación de las mismas, etc.
- Este tipo de apoyo dejaría ver un interés por parte del estado en este sector, lo que a su vez permitiría que el sector financiero, tanto nacional como internacional, viese con mejores perspectivas el futuro de la actividad camaronera en el Ecuador. Todo este apoyo se vería revertido

hacia el Estado por la vía de los impuestos a la renta generados por el mayor volumen de producción y ventas.

- El país posee un producto de alta calidad y su demanda como bien de lujo le permitiría colocar mayor producción en los mercados internacionales que la que exporta actualmente.
- El acceso a líneas de crédito permitiría a los productores reactivar las instalaciones ya amortizadas desde las épocas de bonanza y generar mayores ingresos de divisas y empleos directos e indirectos ligados al sector.
- Por último, una reforma necesaria para reactivar al aparato productivo en general y ayudar a la estabilidad macroeconómica bajo el esquema de dolarización es la aprobación de la flexibilización laboral y de la libre contratación.
- Aunque se pierda la estabilidad laboral, la flexibilidad de costos incentivaría a los productores a reactivar su capacidad instalada ociosa y por ende a generar empleos y a aumentar el poder adquisitivo de las familias.

ANEXO No.1
IMPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS AGROPECUARIOS E
INDUSTRIALES AÑO 2006

PRODUCTO	Mayo-Agosto-2006				Mayo-Agosto-2005			
	ORD	VOLUME	VALOR CIF	PART.	VOLUMEN	VALOR CIF	PART.	
	2/	(TM.)	Miles USD.	3/	(TM.)	Miles USD.	3/	
TOTAL AGROPECUARIO E INDUSTRIAL 1/		677,499.36	396,058.58		738,271.69	411,593.02		
OTROS PRODUCTOS DEL SECTOR		154,417.78	183,326.76	46.29	154,271.52	177,467.19	43.12	
PRINCIPALES PRODUCTOS		523,081.58	212,731.82	53.71	584,000.17	234,125.83	56.88	
TORTA DE SOYA	1	169,888.05	39,119.30	9.877	193,706.56	51,608.17	12.54	
TRIGO	2	129,117.28	26,320.95	6.646	150,394.66	30,653.66	7.45	
ABONOS	3	62,846.48	17,127.39	4.324	54,444.99	14,434.30	3.51	
FUNGICIDAS	4	2,205.94	16,464.83	4.157	1,851.06	15,367.13	3.73	
UREA	5	43,578.92	13,092.48	3.306	58,751.15	17,156.90	4.17	
ACEITE DE SOYA	6	24,179.23	12,760.48	3.222	38,322.88	21,786.09	5.29	
MANZANAS	7	21,354.00	12,746.48	3.218	20,078.90	10,872.37	2.64	
TRACTORES	8	1,061.65	9,175.43	2.317	1,284.33	10,922.56	2.65	
INSECTICIDAS	9	1,529.77	8,901.40	2.247	2,163.08	10,914.23	2.65	
AGUA MINERAL GASEADA	10	10,817.06	8,479.78	2.141	8,227.38	6,432.97	1.56	
HERBICIDA	11	2,063.32	8,257.04	2.085	2,207.63	11,007.00	2.67	
ALGODÓN	12	3,961.44	5,596.18	1.413	2,669.49	3,360.23	0.82	
BOMBONES Y CAMELOS	13	3456.5	5,483.48	1.385	2,727.09	4,397.92	1.07	
UVAS	14	4,748.55	4,586.7	1.158	3,019.66	2,610.6	0.63	
WISKY	15	2,069.11	4,519.14	1.141	1,473.81	3,398.83	0.83	
ABONOS CON TRES ELEMENTOS DE FERTILIZANTES	16	8,244.89	3,786.47	0.956	4,181.20	2,577.52	0.63	
CEBADA LOS DEMAS	17	12600	2,488.34	0.628	12600	2,708.33	0.66	
CERVEZA DE MALTA	18	4,618.17	2,351.68	0.594	1,587.33	738.82	0.18	
PERAS	19	3,034.98	2,057.74	0.52	3,127.78	1,816.00	0.44	
VINO	20	1,170.16	1,941.42	0.49	1,180.47	2,133.63	0.52	
CHOCOLATES	21	394.66	1,783.94	0.45	652.90	2,039.38	0.50	
ALMIDÓN DE MAÍZ	22	3,812.78	1,583.42	0.4	626.05	184.36	0.04	
PAPAS	23	1,957.87	1,542.81	0.39	1,949.51	123.55	0.03	
AVENA	24	3,282.89	1,215.46	0.307	4,820.44	1,656.47	0.40	
CACAO EN POLVO	25	251.52	521.90	0.132	320.86	692.70	0.17	
DURAZNO	26	341.71	333.30	0.084	303.73	321.95	0.08	
CIRUELAS	27	189.39	319.55	0.081	258.44	456.07	0.11	
NARANJAS	28	166.72	125.55	0.032	49.81	25.73	0.01	
MANDARINAS	29	43.12	18.46	0.005	55.08	17.64	0.00	
AZUCAR LOS DEMAS	30	5.42	17.79	0.004	10803.96	3697.79	0.90	
LIMONES	31	90	12.93	0.003	159.94	12.93	0.00	

**ANEXO No. 2
BALANZA COMERCIAL.**

SECTOR	EXPORTACIÓN 1/		IMPORTACIÓN 1/		SUPERÁVIT/DÉFICIT	
	VALOR FOB (000 USD)	VOLUMEN (Tm)	VALOR FOB (000 USD)	VOLUMEN (Tm)	VALOR FOB (000 USD)	VOLUMEN (Tm)
2 0 0 5						
ENERO						
TOTAL a/	579,136	2,291,211	723,957	736,139	-144,820	1,555,072
AGROINDUSTRIAL b/	177,951	466,935	89,092	230,219	88,858	236,716
2 0 0 4						
TOTAL a/	7,591,139	26,525,895	7,272,486	6,949,009	318,653	19,576,886
AGROINDUSTRIAL b/	2,738,030	5,870,747	994,291	2,422,815	1,743,739	3,447,932
2 0 0 3						
TOTAL a/	5,988,176	21,132,029	6,068,419	6,670,562	-80,243	14,461,468
AGROINDUSTRIAL b/	2,743,728	5,943,443	852,381	2,062,312	1,891,346	3,881,131
2 0 0 2						
TOTAL a/	5,024,609	19,730,128	5,953,426	6,132,121	-928,818	13,598,007
AGROINDUSTRIAL b/	2,436,954	5,473,013	804,854	2,109,219	1,632,100	3,363,794
2 0 0 1						
TOTAL a/	4,678,436	20,192,720	4,936,034	4,947,352	-257,597	15,245,368
AGROINDUSTRIAL b/	2,229,679	4,889,447	699,833	1,755,438	1,529,846	3,134,009
2 0 0 0						
TOTAL a/	4,926,626	19,982,410	3,400,952	4,141,228	1,525,674	15,841,183
AGROINDUSTRIAL b/	2,011,035	5,089,514	565,396	1,490,551	1,445,639	3,598,963
1 9 9 9						
TOTAL a/	4,451,084	19,414,913	2,736,902	3,970,257	1,714,182	15,444,656
AGROINDUSTRIAL b/	2,551,107	5,052,371	539,827	1,592,119	2,011,280	3,460,251

a/ Se refiere a todos los productos comercializados

b/ Los productos del Sector Agropecuario y Agroindustrial

ANEXO No.3
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS Y
AGROINDUSTRIALES

PRODUCTOS	ORD.	2005*			2004***		
	2/	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB Miles USD	PART 3/	VOLUMEN (TM.)	VALOR FOB Miles USD	PART. 3/
TOTAL EXPORTACIONES		24,573,829.30	8,845,993.23		24,381,384.17	7,125,308.01	
ACEITE CRUDO DE PETROLEO		18,385,103.58	5,283,307.17		18,490,975.60	3,935,776.07	
TOTAL AGROPECUARIO 1/		5,603,916.82	3,401,695.05	100%	5,320,368.21	2,977,253.38	100.00
PRINCIPALES PRODUCTOS		5,312,691.92	2,587,495.19	76.06	5,061,707.01	2,328,386.29	68.45
BANANO	1	4,307,278.41	953,428.98	28.03	4,197,988.67	910,986.29	26.78
CAMARONES Y LANGOSTINOS	2	81,715.78	405,618.16	11.92	63,020.03	306,219.29	9.00
FLORES	3	134,636.14	321,990.38	9.47	77,207.80	320,688.49	9.43
PREPARACIÓN Y CONSERVA DE PESCADO	4	161,694.51	384,298.12	11.30	148,517.03	318,309.86	9.36
CACAO EN GRANO	5	67,982.14	99,697.07	2.93	63,814.60	93,300.15	2.74
EXTRACTO DE CAFÉ	6	12,731.61	59,524.43	1.75	15,900.79	65,028.57	1.91
ACEITE DE PALMA CRUDO LOS DEMAS	10	102,067.92	44,357.87	1.30	58,908.83	35,005.85	1.03
JUGO DE MARACUYA	7	17,540.75	37,448.89	1.10	20,618.83	31,170.42	0.92
PALMITO	8	19,826.31	36,830.34	1.08	17,979.75	30,325.01	0.89
COLIFLORES Y BRECOLES	9	38,743.03	33,573.90	0.99	37,834.10	29,912.00	0.88
MANTECA GRASA Y ACEITE DE CACAO	11	8,350.38	32,065.01	0.94	6,976.18	21,794.02	0.64
PIÑA	12	70,095.97	26,563.86	0.78	60,097.48	21,297.02	0.63
PLANTANO	13	100,708.85	25,438.42	0.75	90,543.54	22,628.91	0.67
CAFÉ SIN TOSTAR Y TOSTADO	14	16,681.63	19,382.07	0.57	11,701	12,343.75	0.36
HARINA DE OESCADO	15	40,749.80	19,117.61	0.56	40,030.20	19,610.78	0.58
TABACO Y ELABORADOS	16	1,473.43	18,623.00	0.55	1,214.27	17,394.61	0.51
FRIJOLE INCLUSO DESVIANADOS	20	22,023.21	16,418.12	0.48	21,476.74	13,734.90	0.40
AZUCAR LAS DEMAS	18	38,213.18	14,294.19	0.42	59,503.15	19,396.03	0.57
FRUTAS LAS DEMAS	17	30,918.85	13,645.64	0.40	30,551.16	13,184.43	0.39
MANGO	19	26,784.22	12,272.30	0.36	23,894.88	11,043.88	0.32
PASTA DE CACAO	21	4,044.66	6,670.00	0.20	5,734.53	9,368.23	0.28
PESCADO (FRESCO, CONGELADO, FILETE Y SECO)	22	7,064.81	5,165.97	0.15	7,093.94	4,727.16	0.14
ACEITE DE SOYA	23	1,366.33	1,070.86	0.03	1,099.41	916.64	0.03

THE BEST SEA PRODUCTS

EXOTIC & AFRODISIAC

ψ
νερψωο

FRIED SHRIMP

WITH

TROPICAL SAUCES

The hidden force of the sea

CONTRATO DE LICENCIA DE USO DE PROGRAMAS INFORMATICOS

Conste por el presente documento el Contrato de Licencia de Uso de Programas Informáticos que celebran de una parte -----, con c.c. ----- debidamente representado por su Director de Administración -----, con RUC y su Director de Abastecimiento -----, con c.c.----- con domicilio en -----, a quienes en adelante "la ENTIDAD", y de la otra parte la Empresa ----- con RUC----- inscrita ----- del Registro Mercantil de -----, debidamente representado por su -----, Sr. -----, identificado con c.c.-----, con domicilio en el -----, a quien en adelante "el PROVEEDOR" bajo los términos y condiciones siguientes:

CLAUSULA PRIMERA.- ANTECEDENTES

CLAUSULA SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO

El PROVEEDOR otorgar a la ENTIDAD licencia para utilizar los programas que se relacionan en el Anexo I "Relación de Programas, Precio y Forma de Pago", así como la documentación correspondiente, obligándose la ENTIDAD a pagar la cantidad precisada en el mismo Anexo, y de acuerdo al procedimiento establecido en el mismo, el cual ser requisito para obtener los derechos de uso, bajo los términos y condiciones del presente contrato y sus anexos.

El pago de la licencia otorgada bajo el presente contrato, no constituye la compra de los programas ni de los títulos, ni derechos de autor correspondientes.

CLAUSULA TERCERA.- PRECIO Y FORMA DE PAGO

El precio convenido por la licencia de uso de los programas objeto de este contrato es el que se precisa en el Anexo I "Relación de Programas, Precio y Forma de Pago", pagadero en moneda nacional.

El pago correspondiente ser cubierto por la ENTIDAD en la forma y términos que se precisan en el Anexo I antes mencionado.

CLAUSULA CUARTA.- VIGENCIA.

El presente Contrato tendrá vigencia a partir de la fecha de aceptación de acuerdo a la cláusula decima primera.

CLAUSULA QUINTA.- PROPIEDAD DE LOS PROGRAMAS Y DERECHOS DE AUTOR.

Los programas amparados por este contrato bajo licencia, las reproducciones originales de los mismos, cualquier copia parcial o total, realizada por el PROVEEDOR o la ENTIDAD o por cualquier otra persona, los derechos legales de copia, las patentes, las marcas, los secretos comerciales, y de cualquier otro derecho intelectual o de propiedad, pertenecen al PROVEEDOR, por lo que cuenta con las autorizaciones suficientes para otorgar a su vez licencias de uso sobre dichos programas.

El PROVEEDOR garantizar a la ENTIDAD contra todo problema de carácter legal que pudiera ocasionar un tercero con relación a la propiedad o derecho de autor sobre los programas objeto del presente contrato. En caso de producirse esta eventualidad, la ENTIDAD dar aviso por escrito al PROVEEDOR para que asuma las acciones legales pertinentes.

Si como resultado del problema legal la ENTIDAD no pudiera usar los programas informáticos, el PROVEEDOR reemplazar los programas, por otros que cumplan con las especificaciones y requerimientos técnicos, sin perjuicio de que la ENTIDAD pueda rescindir el Contrato; y aplicar las penalidades por lucro cesante, y daños y perjuicios.

La ENTIDAD acepta y reconoce que los programas bajo licencia son secretos comerciales del PROVEEDOR, así como toda la información o documentación que le sea proporcionada y que haya sido identificada por este como confidencial.

La ENTIDAD deber abstenerse de copiar con o sin fines de lucro los programas bajo licencia, dictando las medidas internas necesarias tendientes a la protección de los de autor de los propietarios de los programas bajo licencia.

Sin perjuicio de lo estipulado en el párrafo anterior, la ENTIDAD podrá obtener una copia de respaldo de los programas bajo licencia, la cual ser utilizable sólo en caso de pérdida total o parcial del programa original que impida su uso en los términos pactados en este Contrato.

CLAUSULA SEXTA.- ALCANCE DEL USO AUTORIZADO DE LOS PROGRAMAS.

El PROVEEDOR proporcionar a la ENTIDAD el número de los programas bajo licencia que se establece en el Anexo I "Relación de programas, Precio y Forma de Pago", en el medio magnético en que se encuentre, así como la documentación correspondiente para su instalación, operación y uso, la cual se relaciona en el Anexo II "Información Técnica y Confidencial".

El uso de los programas bajo licencia está restringido al domicilio de la instalación y a las condiciones de operación de los programas que para tal efecto se precisan en el Anexo III "Entrega, Instalación y Condiciones de Operación de los Programas".

En caso de que la dependencia requiera modificar el lugar de la instalación de los programas bajo licencia, ésta podrá llevarse a cabo, previa notificación al PROVEEDOR.

La ENTIDAD no tendrá derecho de comercializar o sublicenciar en ninguna forma los programas de cómputo bajo licencia. Si dentro de las funciones de la ENTIDAD no se encuentran las de la prestación de servicios a terceros a través de consulta de información, asesorías o procesamiento remoto de datos; ésta no podrá realizarlos con base en los programas bajo licencia, sin la autorización expresa y por escrito del PROVEEDOR.

CLAUSULA SEPTIMA.- RIESGO DE PERDIDAS

Si cualquier programa autorizado y/o material de soporte se pierde o se daña durante el envío, el PROVEEDOR lo reemplazar y suministrar el medio de almacenamiento del programa autorizado.

Si el daño se produce mientras está en posesión de la ENTIDAD, el PROVEEDOR reemplazar ese programa autorizado o material de soporte, facturando un cargo por el medio de almacenamiento del programa, a menos que haya sido suministrado por la ENTIDAD.

CLAUSULA OCTAVA.- CONFIDENCIALIDAD

La ENTIDAD, se compromete a no divulgar la información que le haya sido proporcionada por el PROVEEDOR y que sea identificada por éste como "Confidencial", a excepción de aquella información que sea de dominio público.

CLAUSULA NOVENA.- COPIAS ADICIONALES, NUEVAS VERSIONES Y ACTUALIZACIONES

En el supuesto, que la ENTIDAD necesitare copias adicionales de el o los programas objetos del presente Contrato, la forma en que éstas se otorgar n, así como las fechas de entrega y el precio de los mismos se especificaran en el Anexo IV "Copias Adicionales", comprometiéndose el PROVEEDOR a otorgar un descuento del ___ %, respecto del precio del programa bajo licencia.

El PROVEEDOR pondrá en conocimiento de la ENTIDAD cualquier actualización, o nueva versión que implique una mejora de los programas bajo licencia para que éste, de considerarlo necesario, pueda adquirirlos.

La ENTIDAD podrá obtener las actualizaciones y nuevas versiones de los programas bajo licencia a través del presente Contrato, debiendo documentarlos en el Anexo V "Soporte Técnico y Centros de Servicios", o bien celebrando un Contrato específico para tal efecto.

Para el caso de que la ENTIDAD, durante la vigencia del presente contrato, requiera obtener las actualizaciones o nuevas versiones, el precio de éstas debe ser el que en su momento acuerden las partes.

El original y cualquier copia parcial o total es propiedad del PROVEEDOR.

CLAUSULA DECIMA.- ENTREGA E INSTALACION DE LOS PROGRAMAS

Los programas bajo licencia objeto del presente Contrato, así como la documentación correspondiente, deben ser entregados por el PROVEEDOR a la ENTIDAD en la fecha y en el domicilio que para tal efecto se señala en el Anexo III.

Para el caso de que los programas bajo licencia requieran ser instalados por el PROVEEDOR, dicha instalación se efectuará conforme a lo señalado en el propio Anexo III.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA.- PRUEBAS DE ACEPTACION DE LOS PROGRAMAS

La ENTIDAD deberá dentro de los _____ días naturales siguientes a la instalación de los programas, manifestar por escrito al PROVEEDOR la conformidad a las especificaciones Técnicas de funcionamiento de los referidos programas. Si transcurrido dicho término, la ENTIDAD no ha manifestado su conformidad al PROVEEDOR, se entenderá que los programas han sido aceptados.

La ENTIDAD podrá otorgar un plazo de _____ días naturales al PROVEEDOR para que sustituya el programa defectuoso. Si vencido dicho plazo el PROVEEDOR no ha reemplazado el programa de cómputo, la ENTIDAD podrá resolver el contrato y aplicar lo establecido en la cláusula de Penalizaciones.

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA.- CAPACITACION Y SOPORTE TECNICO

El PROVEEDOR garantizará a la ENTIDAD la existencia y calidad de la capacitación para su personal, a fin de operar adecuadamente los programas bajo licencia. Dicha capacitación podrá prestarla directamente el PROVEEDOR o bien, a elección de la ENTIDAD por conducto de un tercero.

Para el caso de que la ENTIDAD opte por Contratar con el PROVEEDOR los servicios de capacitación, ésta tendrá el costo que se precisa en el Anexo VI "Capacitación", en la forma y términos que se especifican en dicho Anexo.

El PROVEEDOR garantiza a la ENTIDAD, la existencia y calidad de los servicios de soporte técnico que ésta requiera para la correcta operación de los programas bajo licencia, de conformidad con lo establecido en el Anexo V.

CLAUSULA DECIMA TERCERA.- GARANTIA Y RESPONSABILIDAD

El PROVEEDOR garantiza a la Entidad el buen estado operacional de los programas bajo licencia y el medio magnético en que éstos se encuentran.

Esta garantía debe ser válida siempre y cuando la ENTIDAD utilice los programas bajo licencia conforme a las especificaciones técnicas contenidas en los manuales de operación. Durante el periodo de garantía, el PROVEEDOR proporcionará sin costo para la ENTIDAD todos los servicios necesarios para corregir los errores que se pudieran presentar, de acuerdo a lo señalado en el Anexo V "Soporte Técnico y Centros de Servicio" y conviene en vigilar el desempeño de los programas proporcionando los servicios de respaldo respectivo.

Para realizar la reparación el PROVEEDOR deberá efectuar un diagnóstico sobre los programas bajo licencia que hayan sido reportados como defectuosos para determinar las causas que ocasionaron las fallas. En caso de que éstos sean de una versión no alterada, éste a su elección, deberá corregir los errores de programación existentes o bien, reemplazar el programa por otro que ejecute las instrucciones para las que fue programado, en un plazo no mayor de _____ días hábiles, contados a partir de la fecha en que la ENTIDAD haya reportado al PROVEEDOR la inadecuada operación del programa de cómputo Contratado.

Si como resultado del diagnóstico el PROVEEDOR demuestra que la falla corresponde a una versión alterada, no autorizada por ella, no asume la responsabilidad de su reparación.

El proveedor garantiza la asesoría técnica telefónica y, en su caso, la asistencia en las instalaciones de la ENTIDAD, en todo lo relacionado con la operación y funcionamiento de los programas bajo licencia durante el periodo de garantía que al efecto se determina.

Esta garantía no es transferible y es válida durante _____ días posteriores a la fecha de aceptación por parte de la ENTIDAD de los programas bajo licencia.

El PROVEEDOR no podrá transferir parcial ni totalmente el servicio materia del contrato teniendo responsabilidad total sobre el contrato de servicio y cumplimiento del mismo.

CLAUSULA DECIMA CUARTA.- RESPONSABILIDAD LABORAL

El presente Contrato no crea ni genera relación jurídica laboral alguna entre la ENTIDAD y el personal que contrate el PROVEEDOR.

La ENTIDAD no asumirá ninguna responsabilidad por las obligaciones que contraiga el PROVEEDOR para la ejecución del servicio.

CLAUSULA DECIMA QUINTA.- RESOLUCION DEL CONTRATO

Cualquiera de las partes podrá poner término al presente contrato mediante aviso cursado a la otra parte por escrito con treinta (30) días hábiles de anticipación. Cualquier pago que quede pendiente será cancelado en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la m s próxima fecha de pago.

En caso de incumplimiento, por causa injustificada de alguna cláusula del presente contrato, éste podrá ser resuelto por cualquiera de las partes, previo aviso por escrito con treinta (30) días de anticipación.

CLAUSULA DECIMA SEPTIMA.- PENALIDADES

El retraso por parte del PROVEEDOR en el cumplimiento de lo convenido en el presente contrato dará lugar a ser sancionado con multa equivalente al cinco por mil del monto total del contrato, por cada día de retraso en la entrega, deducible del pago de la respectiva factura, previa comunicación conforme al --

Con independencia de las responsabilidades civiles y penales que se pudiera generar como consecuencia del incumplimiento del presente contrato.

CLAUSULA DECIMA OCTAVA.- MODIFICACIONES

Ninguna cláusula del presente contrato podrá ser modificada, suprimida o agregada por una de las partes unilateralmente. Toda proposición de cambio deberá ser comunicada y aceptada por escrito un mes antes de la fecha de realización.

CLAUSULA DECIMA NOVENA.- ARBITRAJE

Las partes se someten al conocimiento y decisión de uno o más árbitros para la solución de las controversias que en el futuro puedan surgir entre ellas como consecuencia del presente contrato. De acuerdo a la Ley de Arbitraje los Árbitros resolverán las controversias que se originen con arreglo al derecho aplicable.

CLAUSULA VIGESIMA.- COMPETENCIA

Las partes renuncian expresamente al fuero de sus domicilios y se someten a la competencia de los Jueces y Tribunales de -----, así mismo, declaran expresamente que en todo lo no previsto en el presente contrato se rigen por lo dispuesto en el Código Civil en lo que fuera pertinente.

En señal de conformidad e invocando a la buena Fe, las partes firman el presente contrato, en dos ejemplares del mismo tenor y efecto legal, en la ciudad de -----, a los días del mes de..... de 200----

ENTIDAD
(sello y firma) (sello y firma)

PROVEEDOR

ANEXO I

RELACION DE PROGRAMAS, PRECIOS Y FORMA DE PAGO

Precio de la instalación de los Programas bajo licencia

Precio de la prestación de los servicios de soporte técnico después del Periodo de Garantía

Periodo por la Capacitación del Personal asignado.....

Forma de pago

ENTIDAD
(sello y firma) ANEXO II

PROVEEDOR
(sello y firma)

INFORMACION TÉCNICA Y CONFIDENCIAL

Referencia Contrato N°-----

Información Técnica :

Información de Carácter Confidencial :

Este anexo se firma en a.....de... 200.....

ENTIDAD PROVEEDOR

Nombre y Firma Nombre y Firma

Cargo

Testigo, Nombre y Firma Testigo, Nombre y Firma

Cargo

ANEXO III

ENTREGA, INSTALACION Y CONDICIONES DE
OPERACION DE LOS PROGRAMAS

Referencia del Contrato N§.....

Fecha de entrega de los Programas de Còmputo y su

ANEXO 5

Documentación: _____

Condición de Entrega: _____

Lugar de Entrega: _____

Fecha de Instalación (en su caso): _____

Condiciones y requerimientos de su instalación (en su caso): _____

Lugar de Instalación: _____

Condiciones de Operación: _____

Este anexo se firma en a los días del mes... de 199_

ENTIDAD PROVEEDOR

Nombre y Firma Nombre y Firma

Cargo

Testigo, Nombre y Firma Testigo, Nombre y Firma

Cargo

ANEXO IV

COPIAS ADICIONALES

Referencia del Contrato Nº...

CANTIDAD ORIGINAL	REFERENCIA	DEL	PROGRAMA	FECHA	PRECIOS
-------------------	------------	-----	----------	-------	---------

Condiciones	de	Otorgamiento	de	las	Copias	:
-------------	----	--------------	----	-----	--------	---

Nota: Es recomendable que se detallen las condiciones bajo las cuales se está otorgando copias adicionales, (si su reproducción es para consumo marginal, temporal, etc.).

Este anexo se firma en..... ade.....de 200.....

ENTIDAD PROVEEDOR

Nombre y Firma Nombre y Firma

Cargo

ANEXO 5

Testigo, Nombre y Firma Testigo, Nombre y Firma

Cargo

ANEXO V

SOPORTE TÉCNICO Y CENTROS DE SERVICIO

Referencia del Contrato N°

1.-Descripción de los Servicios que comprende el Soporte Técnico durante el periodo de garantía.

2.-Descripción del Soporte Técnico después del periodo de garantía.

a)	Generalidades
b)	Duración
c)	Procedimiento
d)	Lugar
e)	Horario
f)	Aceptación
g)	por Error
h)	Descripción de Crédito los Servicios de Actualizaciones \$ nuevas Versiones.

3.-Ubicación

4.-Desglose de Precios

Este anexo se firma en.....a.....de.....de 200...

ENTIDAD PROVEEDOR

Nombre y Firma Nombre y Firma

Cargo

Testigo, Nombre y Firma Testigo, Nombre y Firma

Cargo

ANEXO VI

CAPACITACION

Referencia del Contrato N°....

A continuación se establecen las condiciones bajo las cuales se proporcionará la capacitación que requiera la ENTIDAD siempre y cuando sea contratada por el PROVEEDOR

ANEXO 5

Este anexo se firma en.....ade...de 200....

ENTIDAD PROVEEDOR

Nombre y Firma Nombre y Firma

Cargo

Testigo, Nombre y Firma Testigo, Nombre y Firma

Cargo

CONTRATO DE FRANQUICIA

REUNIDOS

Don ..., gerente de la empresa ... en lo sucesivo empresa, constituida en escritura pública otorgada ante Don ..., Notario de ..., e inscrita en el Registro Mercantil con fecha de ... de ... de ..., libro ..., tomo ..., folio ..., con RUC núm. ..., y con domicilio social en ..., calle ..., con poderes de representación conforme a escritura pública autorizada por Don ..., Notario de ... con fecha de ... de ... de ..., En lo sucesivo franquiciadora, de una parte;

Don ..., de profesión ..., con RUC núm. ... y domicilio en ..., calle ..., en lo sucesivo franquiciado, de otra parte;

CUERDAN

Celebrar el presente CONTRATO DE FRANQUICIA, de acuerdo con las siguientes,

ESTIPULACIONES

- I. Por el presente contrato la empresa ... franquiciadora se obliga a permitir al franquiciado el uso de sus signos distintivos, consistentes en ..., para su actividad comercial (especificar).
- II. Don ..., franquiciado, se obliga al pago de la cantidad de ... euros iniciales, que abona el día de hoy, y al pago mensual de un porcentaje del ... % de los ingresos obtenidos cada mes, en los cinco primeros días del mes siguiente.
- III. Don ... se obliga por el presente contrato a la aplicación de los sistemas de comercialización del franquiciador conforme a las siguientes instrucciones
- IV. La empresa ... se obliga a prestar al franquiciado la asistencia técnica necesaria para que utilice su sistema de comercialización, consistente en
- V. Don ... se obliga a mantener un stock de productos adecuado para el perfecto desempeño de su actividad comercial, así como los medios necesarios para ello.
- VI. La empresa ... suministrará mensualmente, en los cinco primeros días de cada mes, los productos siguientes al franquiciador.
- VII. El franquiciado se obliga a observar las instrucciones del franquiciador conforme a la cláusula tercera del presente contrato.
- VIII. La empresa ... se reserva el derecho de supervisar y controlar la actividad del franquiciado en su actividad comercial para cuidar de que se mantenga el nivel de calidad habido hasta el día de hoy.
- IX. El franquiciado se obliga a informar a la empresa ... sobre la marcha de su actividad mensual con la periodicidad que la empresa estime conveniente.
- X. Para resolver cualquier cuestión derivada del presente contrato las partes se someten expresamente a los Tribunales de ..., con renuncia del fuero propio.

Dando fe, firman el presente contrato de franquicia Don ..., como gerente de la empresa ..., y Don ..., en ... a ... de

En.....a.....de.....de.....

REUNIDOS

De una parte, (SUMINISTRADOR)

Y de otra,..... (DISTRIBUIDOR)

INTERVIENEN

D.(Suministrador).....en nombre y representación de

D.(Distribuidor)en nombre y representación de.....

EXPONEN

- 1.- Que la empresase dedica a la fabricación de
- 2.- Que dicha empresa está interesada en conceder la distribución exclusiva de sus productos a la empresa.....
- 3.- Que la empresa.....está interesada en distribuir los productos del suministrador, por lo que ambas partes desean formalizar el presente contrato de acuerdo con los siguientes

PACTOS

1º- La empresa, por la presente concede la distribución exclusiva (o no) de sus productos, registrados con las marcas nº..... en el territorio (especificar) a la empresa, quien a su vez acepta.

2º- Cualquier modificación, alteración o nueva delimitación del territorio señalado, requerirá el acuerdo por escrito de las partes contratantes.

El distribuidor no podrá vender o comercializar los productos del suministrador fuera

del territorio determinado.Por su parte el suministrador no venderá ni comercializará

en el territorio descrito, directa o indirectamente, los productos objeto de este contrato.

3º- Los productos objeto de este contrato son los relacionados en el Anexo I de este

contrato, el cual forma parte integrante del mismo.Si por cualquier motivo debidamente justificado la concedente dejase de fabricar o no tuviese disponible cualquiera de los productos que figuran en dicho Anexo, no incurrirá en responsabilidad, siempre que notifique dicho particular al distribuidor, en un plazo de

.....meses de antelación como mínimo.

4º- El distribuidor venderá en su propio nombre y por su cuenta en el territorio, los productos que le sean suministrados por el suministrador, esforzándose por aumentar el volumen de ventas y por defender los intereses de éste.

Durante la vigencia del presente contrato, el distribuidor no podrá representar, fabricar, promocionar o vender productos que hagan competencia a los productos proporcionados por el suministrador.

5º.- El distribuidor dispondrá de una organización de ventas adecuada y de un servicio posventa, con los medios y el personal necesarios para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

6º.- Las partes deberán convenir por adelantado el programa publicitario para cada año.Toda operación publicitaria deberá ser conforme a la imagen del suministrador y

a su política comercial.El coste de la publicidad acordada se repartirá proporcionalmente entre las partes.

7º.- Las partes fijarán con días de antelación al inicio de cada año natural los objetivos mínimos de venta que, para cada año y producto deberá cumplir el distribuidor.

8º.- Los precios y condiciones a los que el suministrador venderá los productos al distribuidor son los establecidos en el Anexo II, que forma parte integrante del

presente contrato. Los precios se entienden(indicar divisa e INCOTERM).

9º.- El distribuidor pagará al suministrador el importe de la facturación neta, entregando documentos(señalar cuáles) contra aceptación de los efectos pagaderos a días a partir de la fecha en que se giraron.

10º.- El suministrador deberá proporcionar al distribuidor los productos que le sean encargados, siempre y cuando estén disponibles. El rechazo reiterado de los pedidos realizados por el distribuidor, contrarios a la buena fe, supondrá el incumplimiento contractual del suministrador. En ese caso, el suministrador quedará liberado de cumplir la obligación de objetivos mínimos de venta.

11º.- El distribuidor cursará sus pedidos vía.....(fax, telex, correo electrónico...), ratificándolo posteriormente por carta certificada, en la que especificará los productos y cantidades solicitados.

12º.- El distribuidor garantiza que todos sus productos son nuevos, de manufactura reciente y de buena calidad, garantizándolos contra todo defecto de diseño o de fabricación por(señalar plazo) desde la fecha de expedición.

13º.- El suministrador proporcionará al distribuidor toda la información necesaria para que pueda cumplir con las obligaciones dimanantes del presente contrato. Al finalizar el contrato, el distribuidor restituirá cuantos documentos, catálogos, información, etc... le hayan sido aportados.

14º.- El distribuidor respetará la composición y presentación de los productos objeto

de este acuerdo, sin que pueda manipularlos ni venderlos en otros envases o envoltorios o bajo otro nombre o marca que los del suministrador.

15º.- Los productos serán promocionados y vendidos bajo las marcas que utilice o pueda utilizar el suministrador, quedando autorizado el distribuidor para hacer figurar en su correspondencia y publicidad su condición respecto a los productos del territorio.

16º.- El distribuidor es libre de fijar el precio de reventa de los productos. No obstante el suministrador entregará una lista de precios mínimos recomendados.

17º.- El suministrador se compromete frente al distribuidor a que durante la vigencia

de este contrato y por un periodo mínimo de año, a partir de su terminación mantendrá una cantidad de productos y piezas de recambio de la misma cuantía y calidad que la vendida, con el objeto de cubrir las posibles necesidades del distribuidor.

El distribuidor se obliga también, a disponer de un almacén de su propiedad para poder atender adecuadamente los requerimientos previsibles en el transcurso de su actividad comercial.

18º.- El presente contrato entrará en vigor a la firma del presente documento y tendrá una duración deaños, siendo renovable tácitamente por periodos iguales sucesivos, salvo que sea denunciado por cualquiera de las partes, mediante notificación por escrito que garantice confirmación de recepción, con una antelación mínima de..... meses a su vencimiento, o de cualquiera de sus prórrogas.

19º.- Cualquiera de las partes podrá resolver este contrato mediante notificación por

escrito que garantice confirmación de recepción, en caso de incumplimiento grave por la otra parte de sus obligaciones contractuales o en caso de circunstancias excepcionales que justifiquen una resolución anticipada.

El suministrador podrá alegar, sin carácter limitativo, las siguientes causas de resolución:

a) el impago reiterado por parte del distribuidor de las facturas correspondientes a los suministros efectuados.

b) el incumplimiento del volumen mínimo de ventas pactado.

c) la violación de la cláusula de exclusividad de territorio o de no competencia.

d) cualquier infracción cometida respecto a los productos originales del suministrador

que atente contra sus derechos de propiedad industrial.

e) la incapacidad manifiesta del distribuidor para realizar normalmente su actuación comercial.

Por su parte el distribuidor podrá alegar, sin carácter limitativo, las siguientes causas

de resolución:

a) el rechazo reiterado y sin justa causa de sus pedidos.

b) el incumplimiento de la reserva de exclusividad del distribuidor.

c) la insolvencia manifiesta del suministrador.

Se entenderán, entre otras, circunstancias excepcionales que justifican la resolución del contrato la quiebra, moratoria, administración judicial, liquidación o cualquier convenio de pago entre el deudor y los acreedores, o cualquier circunstancia que afecte sustancialmente la capacidad de la otra parte de cumplir con sus obligaciones contractuales.

20º.- En caso de rescisión de este contrato el distribuidor no tendrá (o si) derecho a

indemnización por el fondo de comercio o compensación similar.

21º.- El contrato se someterá a las leyes en vigor del país del(suministrador/distribuidor).

22º.- Cualquier divergencia derivada directa o indirectamente del presente contrato,

será definitivamente resuelta de acuerdo con el Reglamento de conciliación y Arbitraje de.....por uno o más árbitros conforme a ese Reglamento.

Y en prueba de su conformidad, los comparecientes en el concepto en que intervienen, firman el presente contrato de distribución por duplicado, en el lugar y fecha señalados en el encabezamiento, siendo el idiomael empleado para el mismo.

EL SUMINISTRADOR EL DISTRIBUIDOR

En, a de de

REUNIDOS

DE UNA PARTE, Don, mayor de edad, titular de c.c. número, con domicilio en, en la calle de, actuando como, en nombre y representación de la entidad, con domicilio social en, en la calle de y RUC. número ..-, constituida en, el día de de, ante el Notario de, Don, bajo el número de los de su protocolo e inscrita en el Registro Mercantil de, al Tomo, Libro, folio, Hoja ...-, inscripción

Representación que ostenta en virtud de escritura de, otorgada el de de, ante el Notario de bajo el de los de su protocolo.

DE OTRA PARTE, Don, mayor de edad, titular del c.c. número, con domicilio en, en la calle de, actuando, como, en nombre y representación de la entidad, con domicilio social en, en la calle de y RUC. número ..-, constituida en, el día de de, ante el Notario de, Don, bajo el número de los de su protocolo e inscrita en el Registro Mercantil de, al Tomo, Libro, folio, Hoja ...-, inscripción

Representación que ostenta en virtud de escritura de, otorgada el de de, ante el Notario de bajo el de los de su protocolo.

Ambas partes se reconocen capacidad legal suficiente para suscribir el presente contrato de **EXCLUSIVA** y, a tal fin,

EXPONEN

I. Que la entidad(la vendedora), se dedica a la fabricación de los siguientes productos, y, siendo estos de su entera propiedad, y deseando dicha mercantil comercializarlos en la zona de, y promocionarlos con el fin de facilitar su venta, concede a la mercantil, la exclusiva para realizar las operaciones expresadas.

II. Que ambas partes convienen formalizar un CONTRATO DE EXCLUSIVA, sobre las actividades expresadas en el expositivo anterior, y en base a las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- EXCLUSIVA

Que la entidad (la vendedora) concede a la sociedad, que acepta la exclusiva de promoción y comercialización de los productos detallados en el expositivo I, en la zona

La sociedad declara no tener encargo de venta o exclusiva sobre los productos detallados a favor de persona extraña al presente contrato.

SEGUNDA.- DURACIÓN

El presente contrato tendrá duración de años, desde la firma del mismo, teniendo la mercantil, la exclusiva de venta y promoción de los productos durante todo este periodo.

TERCERA.- HONORARIOS

La mercantil, devengará unos honorarios convenidos en el por ciento del precio total que facture por las ventas realizadas de los productos, debiendo la sociedad (la vendedora) liquidar dichos honorarios mensualmente, previa presentación de aquella a esta de la correspondiente minuta.

CUARTA.- GASTOS

Todos los gastos en que incurriera la sociedad, en concepto de promoción de los productos, dietas, hospedaje, transporte, debidamente justificados, serán por cuenta de la entidad (*la vendedora*), que los liquidará mensualmente junto con el pago de los honorarios.

QUINTA.- VENTA DE PRODUCTOS

La venta de los citados productos en la zona, deberá obligatoriamente ser realizada únicamente por la sociedad, en las siguientes condiciones:

.....
.....
.....

SEXTA.- CONDICIONES DE PAGO Y COBRO

La mercantil, como consecuencia de la comercialización y venta de los productos, deberá exigir en el pago y cobro del precio de la venta, las siguientes condiciones:

.....
.....
.....

No obstante, y solo en los casos en que el abono por parte del comprador del precio de la venta se efectúe en efectivo metálico, la sociedad, podrá reducir el precio de los productos en un por ciento.

SÉPTIMA.- INTERVENCIÓN NECESARIA

En todas las ventas de los productos especificados en el expositivo I, de la entidad (*la vendedora*), que se produzcan en la zona, y durante el tiempo de duración del presente contrato, será requisito imprescindible la intervención de la mercantil, por medio de sus representantes legales debidamente autorizados.

OCTAVA.- RESOLUCION

Si, transcurridos meses, desde la firma del presente contrato, la realización de las operaciones en el expositivo I, no fueran a la entera satisfacción de la entidad (*la vendedora*), esta se reserva la facultad de resolver el contrato, sin perjuicio de respetar todas aquellas gestiones de la sociedad tuviera en trámites o pendientes de contestar.

No obstante, si se realizan ventas de productos, dentro de los meses siguientes a la resolución o vencimiento del presente contrato, en virtud de las gestiones realizadas por la sociedad, la entidad (*la vendedora*) le deberá abonar los honorarios pactados en el presente contrato. A estos efectos, aquella deberá entregar a esta, una lista de clientes, indicando sus nombres y domicilios, con los que hubiera mantenido relaciones comerciales u ofrecido los citados productos.

Si la entidad (*la vendedora*), por cualquier causa prescinda de los servicios de la mercantil, explotando ella misma la comercialización de los productos u otorgando la exclusiva de venta a una tercera persona para que opere en la zona, la mercantil tendrá derecho a una compensación, que le indemnice por el lucro cesante, calculándose tomando como base los precios de los productos.

Asimismo, serán por cuenta y cargo de la entidad (*la vendedora*) todos los gastos y costas que se produzcan como consecuencia de reclamación judicial o extrajudicial, así como los honorarios de Letrado y Procurador, si la mercantil los utilizará y aunque su intervención no fuese necesaria.

NOVENA.- FUERO

**Las partes, con renuncia expresa de cualquier fuero que pudiera corresponderles, para cuestiones que puedan suscitarse o acciones ejercitarse sobre la Interpretación del cumplimiento o incumplimiento de lo aquí pactado, expresamente se someten a los Jueces y Tribunales de
Y en prueba de conformidad, firman el presente por duplicado y a un solo efecto, en la ciudad y fecha arriba indicadas.**

Fecha.....

Firma 1
Nombre
RUC

Firma 2
Nombre
RUC

En, a de de

REUNIDOS

DE UNA PARTE, Don, mayor de edad, titular de la c.c. número, con domicilio en, en la calle de, actuando como, en nombre y representación de la entidad, con domicilio social en, en la calle de y RUC. número ..-, constituida en, el día de de, ante el Notario de, Don, bajo el número de los de su protocolo e inscrita en el Registro Mercantil de, al Tomo, Libro, folio, Hoja ...-, inscripción

Representación que ostenta en virtud de escritura de, otorgada el de de, ante el Notario de bajo el de los de su protocolo.

DE OTRA PARTE, Don, mayor de edad, titular de la c.c. número, con domicilio en, en la calle de, actuando, como, en nombre y representación de la entidad, con domicilio social en, en la calle de y RUC. número ..-, constituida en, el día de de, ante el Notario de, Don, bajo el número de los de su protocolo e inscrita en el Registro Mercantil de, al Tomo, Libro, folio, Hoja ...-, inscripción

Representación que ostenta en virtud de escritura de, otorgada el de de, ante el Notario de bajo el de los de su protocolo.

Ambas partes se reconocen capacidad legal suficiente para suscribir el presente contrato de **SUMINISTRO** y, a tal fin,

EXPONEN

Téxto Páginas Intermedias **I.** Que la entidad, (*el suministrador*), se dedica a la fabricación de, y

II. Que la mercantil, (*el suministrado*), desea recibir entregas sucesivas y periódicas de los siguientes productos (*detallar claramente su clase, calidad y cantidad*):

-
-
-

III. Que ambas partes convienen formalizar un CONTRATO DE SUMINISTRO sobre los indicados productos o mercancías, en base a las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- SUMINISTRO

Que la entidad (*el suministrador*) se obliga mediante el presente contrato a vender a la sociedad (*el suministrado*), los productos indicados en el expositivo II, de acuerdo con los pactos y condiciones aquí detalladas, y con arreglo a lo dispuesto en el Código de Comercio, usos mercantiles y legislación complementaria aplicable.

Las partes acuerdan que el procedimiento de suministro será, comprometiéndose a no modificarlo, salvo por acuerdo expreso entre las partes.

SEGUNDA.- OBJETO

El objeto del presente contrato, y del suministro será los productos y mercancías detalladas en el expositivo II del presente contrato.

TERCERA.- PRECIO

El precio de los productos para el primer año será:

- El precio de unidades del producto, será pesetas.

- El precio de unidades del producto, será de pesetas.

~

No obstante, si el precio de los productos tuviera que ser revisado, por causas imprevistas que motiven el alzamiento de los costes de fabricación de los productos la entidad (*el suministrador*), deberá comunicar los nuevos precios a la mercantil (*el suministrado*), con una antelación mínima de días, detallando los nuevos precios e indicando la fecha de aplicación, todo ello deberá ser expresamente aceptado por esta, mediante cualquier forma aceptada en Derecho.

A los precios arriba detallados, habrá que sumarles el importe correspondiente al IVA.

CUARTA.- PEDIDOS

La entidad (*el suministrado*), se compromete a adquirir mercancías o productos por importe mínimo de pesetas anuales, debiendo realizar el primer pedido antes de que transcurran los primeros meses desde la firma del presente contrato, y por una cantidad mínima de pesetas.

La entidad (*el suministrado*), realizará los pedidos mediante fax o burofax, correo certificado con acuse de recibo o telegrama, debiendo la mercantil (*el suministrador*), aceptarlos y entregarlos en el domicilio indicado de aquella, dentro de los días siguientes a la recepción del pedido, siendo por su cuenta y riesgo el transporte de los productos o mercancías.

QUINTA.- PAGO

La mercantil (*el suministrado*), deberá satisfacer, dentro de plazo, las facturas que llevarán la fecha de entrega de los productos o mercancías, y expresarán, respecto a su cobro, un vencimiento a días.

La entidad (*el suministrador*), podrá interrumpir el suministro de los productos, sin ningún tipo de responsabilidad, si la mercantil (*el suministrado*), tiene facturas pendientes de cobro por importe superior a pesetas, así como si su solvencia económica se viera disminuida gravemente.

SEXTA.- GASTOS

Serán de cuenta de (*el suministrado*), todos los gastos, costas e impuestos, que origine cualquier procedimiento judicial o extrajudicial se produzcan por causa de interpretación del presente contrato, o por reclamación de importes impagados existentes, incluyendo los gastos y honorarios de Abogado y Procurador, si la suministradora los utilizará.

SEPTIMA.- FUERO

Las partes, con renuncia expresa de cualquier fuero que pudiera corresponderles, para cuestiones que puedan suscitarse o acciones ejercitarse sobre la interpretación del cumplimiento o incumplimiento de lo aquí pactado, expresamente se someten a los Jueces y Tribunales de

Y en prueba de conformidad, firman el presente por duplicado y a un solo efecto, en la ciudad y fecha arriba indicadas.

Firma
Nombre
RUC

Firma
Nombre
RUC

DFI DEL PAIS EXPORTADOR		
VALOR EXW		
TRANSPORTE NACIONAL	Hacia Esmeraldas	
Tracto mula hasta 28 Tn o 1 contenedor de 40	\$	735
	Hacia Manta	
Tracto mula hasta 28 Tn o 1 contenedor de 40	\$	735
	Hacia Guayaquil	
Tracto mula hasta 28 Tn o 1 contenedor de 40	\$	735
OTROS GASTOS DE MANIPULEO USD		30
DFI DE TRANSITO INTERNACIONAL		
GASTOS EN PUERTO DE SALIDA	\$	2.500
Contenedor 40"		
VLR DEL FLETE MARITIMO USD	Pacifico	
Contenedor de 40"	\$	4.500
TIEMPO DE TRANSITO	10 DIAS	
ADUANA ECUADOR	0,21%	
ADUANA EEUU	0,125%	
ARANCEL DE ENTRADA	3,58%	
SEGUROS	1,15%	
CIF		

*ARANCELES :WORLD DEVELOPMENT INDICATORS

* TARIFAS PORTUARIAS : INFOPORT MEXICO

* OTROS: NTDB- NATIONAL TRADE DATA BANK (DPTO DE ESTADO DE ESTADOS UNIDOS)

* DATOS PUEDEN VARIAR POR PRECIO DE MERCADO

* COSTOS DE ADUANAS Y TRAMITES SON PROMEDIOS PONDERADOS

* SEGUROS DEPENDE DE VALOR FACTURADO

ECUAPSEA

THE BEST SEA PRODUCTS

Costo unitario por proceso POR LIBRA	USD
DESCABEZADO	0,2
PELADO	0,2
DESVENADO	0,2
BUTTERFLY	0,2
CONGELADO	0,2
SAZONADO	0,1
PRECOCIDO	0,15
APANADO	0,05
FRITO	0,1
COCIDO	0,1
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Frutas BANDEJA DE 2LB	\$ 0,25
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Frutas BANDEJA DE 3.8LB	\$ 0,38

COSTO POR LIBRA DE CAMARON (MATERIA PRIMA)

MATERIA PRIMA DE 41 A 50	1,28
MATERIA PRIMA DE 51 A 60	1,18
MATERIA PRIMA DE 61 A 70	1,08

COSTOS EXTERNOS POR LIBRA DE CAMARON

TRANSPORTE TERRESTRE A PUERTO	\$ 0,02
GASTOS DE MANIPULEO INTERNO	\$ 0,00
GASTOS DE DESADUNIZACIÓN ECUADOR	\$ 0,07
VALOR DE FLETE MARITIMO	\$ 0,12
ADUANA ECUADOR	0,210%
ADUANA EEUU	0,125%
ARANCEL DE ENTRADA	3,580%

BANDEJA DE 2 LBS	
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50	
MATERIA PRIMA DE 41 A 50	\$ 2,56
DESCABEZADO	\$ 0,40
PELADO	\$ 0,40
DESVENADO	\$ 0,40
BUTTERFLY	\$ 0,40
CONGELADO	\$ 0,40
Empaque al vacío / impresión	\$ 0,19
Total	\$ 4,75
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (PRECOCIDO)	
Producto procesado	\$ 4,75
SAZONADO	\$ 0,20
PRECOCIDO	\$ 0,30
Empaque al vacío / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Total	\$ 5,85
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (APANADO)	
Producto procesado	\$ 4,75
SAZONADO	\$ 0,20
APANADO	\$ 0,10
FRITO	\$ 0,20
Empaque al vacío / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Total	\$ 5,85
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (COCIDO)	
Producto procesado	\$ 4,75
SAZONADO	\$ 0,20
COCIDO	\$ 0,20
Empaque al vacío / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Frutas BANDEJA DE 2LB	\$ 0,25
Total	\$ 6,00
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60	
MATERIA PRIMA DE 51 A 60	\$ 2,36
DESCABEZADO	\$ 0,40
PELADO	\$ 0,40
DESVENADO	\$ 0,40
BUTTERFLY	\$ 0,40
CONGELADO	\$ 0,40
Empaque al vacío / impresión	\$ 0,10
Total	\$ 4,46

BANDEJA DE 2 LBS	
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (PRECOCIDO)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,20
PRECOCIDO	\$ 0,30
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Total	\$ 1,10
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (APANADO)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,20
APANADO	\$ 0,10
FRITO	\$ 0,20
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Total	\$ 1,10
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (cocido)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,20
COCIDO	\$ 0,20
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Frutas BANDEJA DE 2LB	\$ 0,25
Total	\$ 1,25
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70	
MATERIA PRIMA DE 61 A 70	\$ 2,16
DESCABEZADO	\$ 0,40
PELADO	\$ 0,40
DESVENADO	\$ 0,40
BUTTERFLY	\$ 0,40
CONGELADO	\$ 0,40
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Total	\$ 4,26
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (PRECOCIDO)	
Producto procesado	\$ 4,26
SAZONADO	\$ 0,20
PRECOCIDO	\$ 0,30
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 2LB	\$ 0,05
Total	\$ 5,35

BANDEJA DE 2 LBS	
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (APANADO)	
Producto procesado	\$ 0.00
SAZONADO	\$ 0.20
APANADO	\$ 0.10
FRITO	\$ 0.20
Empaque al vacío / impresión	\$ 0.10
Salsas	\$ 0.45
Bandeja 2LB	\$ 0.05
Total	\$ 1.10
COSTO PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (cocido)	
Producto procesado	\$ 0.00
SAZONADO	\$ 0.20
COCIDO	\$ 0.20
Empaque al vacío / impresión	\$ 0.10
Salsas	\$ 0.45
Bandeja 2LB	\$ 0.05
Frutas BANDEJA DE 2LB	\$ 0.25
Total	\$ 1.25

BANDEJA DE 3.8 LBS	
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50	
MATERIA PRIMA DE 41 A 50	\$ 4,86
DESCABEZADO	\$ 0,76
PELADO	\$ 0,76
DESVENADO	\$ 0,76
BUTTERFLY	\$ 0,76
CONGELADO	\$ 0,76
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Total	\$ 8,76
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (PRECOCIDO)	
Producto procesado	\$ 8,76
SAZONADO	\$ 0,38
PRECOCIDO	\$ 0,57
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Total	\$ 10,77
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (APANADO)	
Producto procesado	\$ 8,76
SAZONADO	\$ 0,38
APANADO	\$ 0,19
FRITO	\$ 0,38
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Total	\$ 10,77
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (cocido)	
Producto procesado	\$ 8,76
SAZONADO	\$ 0,38
COCIDO	\$ 0,38
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,45
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Frutas BANDEJA DE 3.8LB	\$ 0,38
Total	\$ 10,51
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60	
MATERIA PRIMA DE 51 A 60	\$ 4,48
DESCABEZADO	\$ 0,76
PELADO	\$ 0,76
DESVENADO	\$ 0,76
BUTTERFLY	\$ 0,76
CONGELADO	\$ 0,76
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Total	\$ 8,38

BANDEJA DE 3.8 LBS	
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (PRECOCIDO)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,38
PRECOCIDO	\$ 0,57
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Total	\$ 2,02
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (APANADO)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,38
APANADO	\$ 0,19
FRITO	\$ 0,38
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Total	\$ 2,02
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (cocido)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,38
COCIDO	\$ 0,38
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Frutas BANDEJA DE 3.8LB	\$ 0,38
Total	\$ 2,21
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70	
MATERIA PRIMA DE 61 A 70	\$ 4,10
DESCABEZADO	\$ 0,76
PELADO	\$ 0,76
DESVENADO	\$ 0,76
BUTTERFLY	\$ 0,76
CONGELADO	\$ 0,76
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Total	\$ 8,00
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (PRECOCIDO)	
Producto procesado	\$ 8,00
SAZONADO	\$ 0,38
PRECOCIDO	\$ 0,57
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Total	\$ 10,01

BANDEJA DE 3.8 LBS	
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (APANADO)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,38
APANADO	\$ 0,19
FRITO	\$ 0,38
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Total	\$ 2,02
COSTO POR LIBRA PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (cocido)	
Producto procesado	\$ 0,00
SAZONADO	\$ 0,38
COCIDO	\$ 0,38
Empaque al vacio / impresión	\$ 0,10
Salsas	\$ 0,90
Bandeja 3.8LB	\$ 0,07
Frutas BANDEJA DE 3.8LB	\$ 0,38
Total	\$ 2,21

SALSA ROSADA (10 porciones)						
INGREDIENTES	MEDIDA	PESO	porción	PRECIO UNID.	TOTAL	
Mayonesa	ml	946	250	3,95	1,044	
Salsa de tomate	gr	4300	128	4,01	0,119	
Crema de leche	ml	1000	30	2,40	0,072	
Pimiento verde	gr	1000	30	1,16	0,035	
Pimiento rojo	gr	1000	30	1,16	0,035	
Preservantes (Benzato de Sodio)	gr	100	10	0,05	0,005	
Empaque al vacio / impresión				0,01	0,010	
TOTAL					1,320	
TOTAL POR PORCIÓN					0,132	

SALSA DE DURAZNO (10 porciones)						
INGREDIENTES	MEDIDA	PESO	porción	PRECIO UNID.	TOTAL	
Agua	ml	100	100	0,01	0,010	
Pulpa de durazno	gr	820	82	1,44	0,144	
Crema de leche	ml	250	50	0,77	0,154	
Pimienta	gr	454	1	0,80	0,002	
Sal	gr	2000	2	0,60	0,001	
Pimiento rojo	gr	1000	6,2	1,16	0,010	
Preservantes (Benzato de Sodio)	gr	100	10	0,05	0,005	
Empaque al vacio / impresión				0,01	0,010	
TOTAL					0,335	
TOTAL POR PORCIÓN					0,033	



BANDEJA 2 LIBRAS	COSTO	Transporte, ETC	Adua ECU 0,210%	Seguro 1,15%	Adua EEUU 0,125%	Arancel 3,580%	TOTAL	PVP
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50	\$ 1,10	\$ 0,086 \$ 1,18	\$ 0,002	\$ 0,014 \$ 1,197	0,001	0,043	1,241	\$ 6,25
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60	\$ 0,00	\$ 0,086 \$ 0,09	\$ 0,000	\$ 0,001 \$ 0,087	0,000	0,003	0,090	\$ 5,50
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70	\$ 4,26	\$ 0,086 \$ 4,34	\$ 0,009	\$ 0,050 \$ 4,400	0,005	0,158	4,563	\$ 4,75
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (PRECOCIDO)	\$ 0,25	\$ 0,086 \$ 0,34	\$ 0,001	\$ 0,004 \$ 0,340	0,000	0,012	0,353	\$ 6,50
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (APANADO)	\$ 0,00	\$ 0,086 \$ 0,09	\$ 0,000	\$ 0,001 \$ 0,087	0,000	0,003	0,090	\$ 7,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (COCIDO)	\$ 0,00	\$ 0,086 \$ 0,09	\$ 0,000	\$ 0,001 \$ 0,087	0,000	0,003	0,090	\$ 11,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (PRECOCIDO)	\$ 1,10	\$ 0,086 \$ 1,18	\$ 0,002	\$ 0,014 \$ 1,197	0,001	0,043	1,241	\$ 6,15
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (APANADO)	\$ 1,10	\$ 0,086 \$ 1,18	\$ 0,002	\$ 0,014 \$ 1,197	0,001	0,043	1,241	\$ 6,25
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (cocido)	\$ 1,25	\$ 0,086 \$ 1,33	\$ 0,003	\$ 0,015 \$ 1,349	0,002	0,048	1,399	\$ 9,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (PRECOCIDO)	\$ 5,35	\$ 0,086 \$ 5,44	\$ 0,011	\$ 0,063 \$ 5,510	0,007	0,197	5,714	\$ 5,90
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (APANADO)	\$ 5,35	\$ 0,086 \$ 5,44	\$ 0,011	\$ 0,063 \$ 5,510	0,007	0,197	5,714	\$ 6,10
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (cocido)	\$ 5,50	\$ 0,086 \$ 5,59	\$ 0,012	\$ 0,064 \$ 5,662	0,007	0,203	5,872	\$ 7,00

BANDEJA 3,8 LIBRAS	COSTO	Transporte, ETC	Adua ECU 0,210%	Seguro 1,15%	Adua EEUU 0,125%	Arancel 3,580%	TOTAL	PVP		
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50	\$ 2,02	\$ 0,086	\$ 2,10	\$ 0,004	\$ 0,024	\$ 2,129	0,003	0,076	2,208	\$ 11,88
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60	\$ 0,00	\$ 0,086	\$ 0,09	\$ 0,000	\$ 0,001	\$ 0,087	0,000	0,003	0,090	\$ 10,45
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70	\$ 8,00	\$ 0,086	\$ 8,08	\$ 0,017	\$ 0,093	\$ 8,195	0,010	0,293	8,498	\$ 9,03
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (PRECOCIDO)	\$ 0,38	\$ 0,086	\$ 0,47	\$ 0,001	\$ 0,005	\$ 0,472	0,001	0,017	0,490	\$ 12,35
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (APANADO)	\$ 0,00	\$ 0,086	\$ 0,09	\$ 0,000	\$ 0,001	\$ 0,087	0,000	0,003	0,090	\$ 13,30
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (COCIDO)	\$ 0,00	\$ 0,086	\$ 0,09	\$ 0,000	\$ 0,001	\$ 0,087	0,000	0,003	0,090	\$ 20,90
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (PRECOCIDO)	\$ 2,02	\$ 0,086	\$ 2,10	\$ 0,004	\$ 0,024	\$ 2,129	0,003	0,076	2,208	\$ 11,69
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (APANADO)	\$ 2,02	\$ 0,086	\$ 2,10	\$ 0,004	\$ 0,024	\$ 2,129	0,003	0,076	2,208	\$ 11,88
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 60 (cocido)	\$ 2,21	\$ 0,086	\$ 2,29	\$ 0,005	\$ 0,026	\$ 2,322	0,003	0,083	2,408	\$ 17,10
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (PRECOCIDO)	\$ 10,01	\$ 0,086	\$ 10,10	\$ 0,021	\$ 0,116	\$ 10,237	0,013	0,366	10,617	\$ 11,21
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (APANADO)	\$ 10,01	\$ 0,086	\$ 10,10	\$ 0,021	\$ 0,116	\$ 10,237	0,013	0,366	10,617	\$ 11,59
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (cocido)	\$ 10,20	\$ 0,086	\$ 10,29	\$ 0,022	\$ 0,118	\$ 10,430	0,013	0,373	10,816	\$ 13,30

PARTICIPACION DE PRODUCTO EN CADA CONTENEDOR (38.000 lbs)

Producto procesado		(libras)	Costo X libra	usd
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50	25%	9500	\$ 9,30	\$ 88.325
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60	50%	19000	\$ 8,90	\$ 169.061
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70	25%	9500	\$ 8,50	\$ 80.736
TOTAL	100%	38000	\$	338.121,22
Producto con valor agragado				\$ -
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (PRECOCIDO)	5%	1900	\$ 11,42	\$ 21.689
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (APANADO)	5%	1900	\$ 11,42	\$ 21.689
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (COCIDO)	15%	5700	\$ 11,14	\$ 63.510
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (PRECOCIDO)	10%	3800	\$ 11,02	\$ 41.861
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (APANADO)	10%	3800	\$ 11,02	\$ 41.861
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (cocido)	30%	11400	\$ 11,22	\$ 127.859
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (PRECOCIDO)	5%	1900	\$ 10,62	\$ 20.171,47
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (APANADO)	5%	1900	\$ 10,62	\$ 20.171,47
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (cocido)	15%	5700	\$ 10,82	\$ 61.652,81
TOTAL	100%	38000	\$	420.465,46



Aporte patronal IESS 12,15%
 Décimo cuarto 160

NOMINA CON RELACION PATRONAL									
	SUELDO BASICO	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	CANT	TOTAL
GERENTE	1500	18000	1500	160	2187	0	21847	1	21847
JEFES DEPARTAMENTALES	500	6000	500	160	729	0	7389	3	22167
SECRETARIA	200	2400	200	160	292	0	3051,6	2	6103
CHOFER 1	250	3000	250	160	365	0	3774,5	2	7549
AYUDANTE CHOFER	150	1800	150	160	219	0	2328,7	2	4657
BODEGUERO	300	3600	300	160	437	0	4497,4	1	4497
SUPERVISOR	400	4800	400	160	583	0	5943,2	3	17830
LIMPIEZA	150	1800	150	160	219	0	2328,7	2	4657
PLANTA FIJOS	150	1800	150	160	219	0	2328,7	20	46574
BIOLOGOS	300	3600	300	160	437	0	4497,4	4	17990
MENSAJERO	150	1800	150	160	219	0	2328,7	1	2329
TECNICOS LABORATORIO	400	4800	400	160	583	0	5943,2	2	11886
Total anual									\$ 168.086,70

NOMINA SIN RELACION PATRONAL								
PLANTA EVENTUALES	120	1440				1440	40	57600
TOTAL	\$ 225.687							

AÑO 2

NOMINA

	SUELDO BASICO	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	CANT	TOTAL
GERENTE	1575	18900	1575	160	2296	1575	24506,35	1	24506
JEFES DEPARTAMENTALES	525	6300	525	160	765	525	8275,45	3	24826
SECRETARIA	210	2520	210	160	306	210	3406,18	2	6812
CHOFER 1	262,5	3150	262,5	160	383	263	4217,725	2	8435
AYUDANTE CHOFER	157,5	1890	157,5	160	230	158	2594,635	2	5189
BODEGUERO	315	3780	315	160	459	315	5029,27	1	5029
SUPERVISOR	420	5040	420	160	612	420	6652,36	3	19957
LIMPIEZA	157,5	1890	157,5	160	230	158	2594,635	2	5189
PLANTA FIJOS	157,5	1890	157,5	160	230	158	2594,635	20	51893
BIOLOGOS	315	3780	315	160	459	315	5029,27	4	20117
MENSAJERO	157,5	1890	157,5	160	230	158	2594,635	1	2595
TECNICOS LABORATORIO	420	5040	420	160	612	420	6652,36	2	13305
Total anual									\$ 187.854,54

NOMINA SIN RELACION PATRONAL

PLANTA EVENTUALES	126	1512					1512	40	60480
TOTAL	\$ 248.335								

AÑO 3

NOMINA

	SUELDO BASICO	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	CANT	TOTAL
GERENTE	1653,75	19845	1653,75	160	2411	1654	24069,9175	1	24070
JEFES DEPARTAMENTALES	551,25	6615	551,25	160	804	551	8129,9725	3	24390
SECRETARIA	220,5	2646	220,5	160	321	221	3347,989	2	6696
CHOFER 1	275,625	3307,5	275,625	160	402	276	4144,98625	2	8290
AYUDANTE CHOFER	165,375	1984,5	165,375	160	241	165	2550,99175	2	5102
BODEGUERO	330,75	3969	330,75	160	482	331	4941,9835	1	4942
SUPERVISOR	441	5292	441	160	643	441	6535,978	3	19608
LIMPIEZA	165,375	1984,5	165,375	160	241	165	2550,99175	2	5102
PLANTA FIJOS	165,375	1984,5	165,375	160	241	165	2550,99175	20	51020
BIOLOGOS	330,75	3969	330,75	160	482	331	4941,9835	4	19768
MENSAJERO	165,375	1984,5	165,375	160	241	165	2550,99175	1	2551
TECNICOS LABORATORIO	441	5292	441	160	643	441	6535,978	2	13072
Total anual									\$ 184.610,39

NOMINA SIN RELACION PATRONAL

PLANTA EVENTUALES	132,3	1587,6					1587,6	40	63504
TOTAL		\$ 248.114							

AÑO 4

NOMINA

	SUELDO BASICO	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	CANT	TOTAL
GERENTE	\$ 1.736	\$ 20.837	\$ 1.736	\$ 160	2532	\$ 1.736	\$ 25.265	1	\$ 25.265
JEFES DEPARTAMENTALES	\$ 579	\$ 6.946	\$ 579	\$ 160	844	\$ 579	\$ 8.528	3	\$ 25.585
SECRETARIA	\$ 232	\$ 2.778	\$ 232	\$ 160	338	\$ 232	\$ 3.507	2	\$ 7.015
CHOFER 1	\$ 289	\$ 3.473	\$ 289	\$ 160	422	\$ 289	\$ 4.344	2	\$ 8.688
AYUDANTE CHOFER	\$ 174	\$ 2.084	\$ 174	\$ 160	253	\$ 174	\$ 2.671	2	\$ 5.341
BODEGUERO	\$ 347	\$ 4.167	\$ 347	\$ 160	506	\$ 347	\$ 5.181	1	\$ 5.181
SUPERVISOR	\$ 463	\$ 5.557	\$ 463	\$ 160	675	\$ 463	\$ 6.855	3	\$ 20.564
LIMPIEZA	\$ 174	\$ 2.084	\$ 174	\$ 160	253	\$ 174	\$ 2.671	2	\$ 5.341
PLANTA FIJOS	\$ 174	\$ 2.084	\$ 174	\$ 160	253	\$ 174	\$ 2.671	20	\$ 53.411
BIOLOGOS	\$ 347	\$ 4.167	\$ 347	\$ 160	506	\$ 347	\$ 5.181	4	\$ 20.724
MENSAJERO	\$ 174	\$ 2.084	\$ 174	\$ 160	253	\$ 174	\$ 2.671	1	\$ 2.671
TECNICOS LABORATORIO	\$ 463	\$ 5.557	\$ 463	\$ 160	675	\$ 463	\$ 6.855	2	\$ 13.710
Total anual									\$ 193.496,91

NOMINA SIN RELACION PATRONAL

PLANTA EVENTUALES	\$ 138,92	\$ 1.666,98					\$ 1.666,98	40	\$ 66.679,20
TOTAL		\$ 260.176							

AÑO 5

NOMINA

	SUELDO BASICO	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS	FONDO RESERVA	TOTAL ANUAL	CANT	TOTAL
GERENTE	\$ 1.823	\$ 21.879	\$ 1.823	\$ 160	2658	\$ 1.823	\$ 26.521	1	\$ 26.520,68
JEFES DEPARTAMENTALES	\$ 608	\$ 7.293	\$ 608	\$ 160	886	\$ 608	\$ 8.947	3	\$ 26.840,68
SECRETARIA	\$ 243	\$ 2.917	\$ 243	\$ 160	354	\$ 243	\$ 3.675	2	\$ 7.349,52
CHOFER 1	\$ 304	\$ 3.647	\$ 304	\$ 160	443	\$ 304	\$ 4.553	2	\$ 9.106,89
AYUDANTE CHOFER	\$ 176	\$ 2.110	\$ 176	\$ 160	256	\$ 176	\$ 2.703	2	\$ 5.405,35
BODEGUERO	\$ 365	\$ 4.376	\$ 365	\$ 160	532	\$ 365	\$ 5.432	1	\$ 5.432,14
SUPERVISOR	\$ 463	\$ 5.557	\$ 463	\$ 160	675	\$ 463	\$ 6.855	3	\$ 20.564,33
LIMPIEZA	\$ 182	\$ 2.188	\$ 182	\$ 160	266	\$ 182	\$ 2.796	2	\$ 5.592,14
PLANTA FIJOS	\$ 195	\$ 2.344	\$ 195	\$ 160	285	\$ 195	\$ 2.984	20	\$ 59.687,18
BIOLOGOS	\$ 365	\$ 4.376	\$ 365	\$ 160	532	\$ 365	\$ 5.432	4	\$ 21.728,55
MENSAJERO	\$ 174	\$ 2.084	\$ 174	\$ 160	253	\$ 174	\$ 2.671	1	\$ 2.670,54
TECNICOS LABORATORIO	\$ 486	\$ 5.834	\$ 486	\$ 160	709	\$ 486	\$ 7.190	2	\$ 14.379,03
Total anual									\$ 205.277,04

NOMINA SIN RELACION PATRONAL

PLANTA EVENTUALES	\$ 145,86	\$ 1.750,33					\$ 1.750,33	40	\$ 70.013
TOTAL	\$ 275.290								

DEPRECIACIONES A AMORTIZACIONES	
	TASA
OBRAS CIVILES	5%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10%
VEHÍCULOS	20%
MUEBLES Y ENSERES	20%
EQUIPO COMPUTACION	33%
CONSTITUCION CIA	20%

VALORES DE RESCATE	
	TASA
Terreno	100%
Obras civiles	25%
Maquinaria	18%
Equipo básico	0%
Vehículos	25%
Equipos de computación	0%
Muebles y enseres	0%

VALORES DE RESCATE		
	CANTIDAD	TOTAL
Terreno	\$ 60.000	\$60.000
Obras civiles	\$ 500.000	\$125.000
Maquinaria	\$ 398.000	\$71.640
Vehículos	\$ 70.000	\$17.500
Equipos de computación	\$ 3.750	\$0
Muebles y enseres	\$ 1.400	\$0
TOTAL		\$274.140

Depreciaciones Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
OBRAS CIVILES	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800	\$ 39.800
VEHICULOS	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000	\$ 14.000					
MUEBLES Y ENSERES	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280	\$ 280					
EQUIPO COMPUTACION	\$ 1.250	\$ 1.250	\$ 1.250							
TOTAL	\$ 80.329,88	\$ 80.329,88	\$ 80.329,88	\$ 79.080,00	\$ 79.080,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00
Amorizaciones										
CONSTITUCIÓN CIA	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00					
TOTAL	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00	\$ 64.800,00

BASES Y SUPUESTOS PARA LA PROYECCION

1 -BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS A GRANDES RUBROS	
2 -INDICADORES FINANCIEROS	
3 - BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS DE 2007 A 2011.	
4 -INCREMENTO EN VENTAS - SEGÚN VENTAS PROYECTADAS	7,43%
5 -CMV SOBRE VENTAS - SEGÚN VENTAS PROYECTADAS	39,16%
6 -DIAS CAJA (VLR CAJA/VENTAS)*365	8,00
7 -DIAS CARTERA (CTAS. X COBRAR/VENTAS)*365	8,00
8 -DIAS INVENTARIO (INVENTARIO/CMV)*365	8,00
9 -DIAS PROVEEDORES (PROVEEDORES/CMV)*365	12,00
10 - CUENTAS DEL BALANCE GENERAL	
INVERSIONES	\$ 560.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 752.400,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA (+)	\$ -
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 168.086,70
CUENTAS POR PAGAR (SIN PROVEEDORES)	\$ 22.470,00
11 -CUENTAS DEL ESTADO DE RESULTADOS	
OTROS INGRESOS - INGRESOS FINANCIEROS	\$ -
OTROS GASTOS - GASTOS FINANCIEROS	\$ -
12.- OTROS	
APORTE PATRONAL	12,15%
AUMENTO EN SALARIOS ANUALES	5%
CRECIMIENTO PROMEDIO DE VENTAS ANUAL	
CRECIMIENTO POBLACIONAL	1,28%
OPTIMIZACION DE GESTION	5%
CAPACIDAD DE CONTENEDOR	Ls 38.000,00
TASA DE INTERES	12,50%
CRECIMIENTO PRODUCTO PROCESADO	28,00%
MATERIA NO CALIFICADA 1 AÑO	15,00%

Supuestos

1. Contenedor de 38.000 libras
2. Crecimiento anual de 5 contenedores hasta el 5to año
3. Inflación ecuatoriana y americana con tendencia a estabilización
4. Inflación esperada no mayor a un dígito
5. Inflación sin ingerencia en los precios
- 6.- Escenario Esper: Se estima un crecimiento lineal de acuerdo al promedio de los últimos 12 años sin tomar en cuenta el crecimiento del producto con valor agregado
- 7.- Escenario Pesim Se considera que la materia prima no es la óptima durante el primer año por eso solo un 85% es el óptimo El crecimiento es el mismo durante los años siguientes
- 8.- Escenario Optim El crecimiento es del 28% anual en comparación al periodo anterior

CAMBIO EN VENTAS

	2007	2008	2009	2010	2011
Escenario esperado					
Procesado	0%	7,43%	7,43%	7,43%	7,43%
Con valor agregado	0%	7,43%	7,43%	7,43%	7,43%
Escenario optimista					
Procesado	0%	7,43%	7,43%	7,43%	7,43%
Con valor agregado	0%	9,51%	12,17%	12,17%	12,17%
Escenario pesimista					
Procesado	-15%	6%	6%	6%	6%
Con valor agregado	-15%	6%	6%	6%	6%

VOLUMEN DE VENTAS ANUALES EN CONTENEDORES

	2007	2008	2009	2010	2011
Escenario esperado					
Procesado	12	13	14	16	18
Con valor agregado	12	13	14	16	18
Escenario optimista					
Procesado	12	13	14	16	18
Con valor agregado	12	14	16	18	21
Escenario pesimista					
Procesado	11	12	13	14	15
Con valor agregado	11	12	13	14	15

PARTICIPACION DE PRODUCTO EN CADA CONTENEDOR (38.000 lbs)

Producto procesado				(libras)	usd	usd
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50		25%		9500	\$	11,88 \$ 112.812,50
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60		50%		19000	\$	10,45 \$ 198.550,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70		25%		9500	\$	9,03 \$ 85.737,50
TOTAL		100%		38000		\$ 397.100,00
Producto con valor agragado						\$ -
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (PRECOCIDO)		5%		1900	\$	12,35 \$ 23.465,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (APANADO)		5%		1900	\$	13,30 \$ 25.270,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 41 A 50 (COCIDO)		15%		5700	\$	20,90 \$ 119.130,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (PRECOCIDO)		10%		3800	\$	11,69 \$ 44.403,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (APANADO)		10%		3800	\$	11,88 \$ 45.125,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 51 A 60 (cocido)		30%		11400	\$	17,10 \$ 194.940,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (PRECOCIDO)		5%		1900	\$	11,21 \$ 21.299,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (APANADO)		5%		1900	\$	11,59 \$ 22.021,00
PRODUCTO PROCESADO TAMAÑO 61 A 70 (cocido)		15%		5700	\$	13,30 \$ 75.810,00
TOTAL		100%		38000		\$ 571.463,00

VOLUMEN DE VENTAS ANUALES EN DOLARES

	2007	2008	2009	2010	2011
Escenario esperado					
Procesado	\$ 4.765.200,00	\$ 5.162.300,00	\$ 5.559.400,00	\$ 6.353.600,00	\$ 7.147.800,00
Con valor agregado	\$ 6.857.556,00	\$ 7.429.019,00	\$ 8.000.482,00	\$ 9.143.408,00	\$ 10.286.334,00
TOTAL	\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 15.497.008,00	\$ 17.434.134,00
Escenario optimista					
Procesado	\$ 4.765.200,00	\$ 5.162.300,00	\$ 5.559.400,00	\$ 6.353.600,00	\$ 7.147.800,00
Con valor agregado	\$ 6.857.556,00	\$ 8.000.482,00	\$ 9.143.408,00	\$ 10.286.334,00	\$ 12.000.723,00
TOTAL	\$ 11.622.756,00	\$ 13.162.782,00	\$ 14.702.808,00	\$ 16.639.934,00	\$ 19.148.523,00
Escenario pesimista					
Procesado	\$ 4.368.100,00	\$ 4.765.200,00	\$ 5.162.300,00	\$ 5.559.400,00	\$ 5.956.500,00
Con valor agregado	\$ 6.286.093,00	\$ 6.857.556,00	\$ 7.429.019,00	\$ 8.000.482,00	\$ 8.571.945,00
TOTAL	\$ 10.654.193,00	\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 14.528.445,00

COSTO DE VENTAS

	2007	2008	2009	2010	2011
Escenario esperado					
Procesado	35%	35%	35%	35%	35%
Con valor agregado	43%	43%	43%	43%	43%
Promedio	39%	39%	39%	39%	39%
Escenario optimista					
Procesado	34,9%	33,4%	32,2%	32,5%	31,8%
Con valor agregado	43,4%	44,7%	45,8%	45,5%	46,1%
Promedio	39%	39%	39%	39%	39%
Escenario pesimista					
Procesado	34,9%	34,9%	34,9%	34,9%	34,9%
Con valor agregado	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%
Promedio	78%	78%	78%	78%	78%

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO CONSOLIDADO					
Escenario Esperado					
RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS ESPERADAS	11.622.756	12.486.261	13.413.919	14.410.497	15.481.115
COSTO DE VENTAS ESPERADO	4.551.520	4.889.672	5.252.947	5.643.211	6.062.470
CALCULO NECESIDAD DE FONDOS					
+CAJA (EN DIAS DE VENTAS)	254.745	273.671	294.004	315.847	339.312
+CTAS X COBRAR (EN DIAS VENTAS)	254.745	273.671	294.004	315.847	339.312
+INVENTARIOS (EN DIAS CMV)	74.820	80.378	86.350	92.765	99.657
-PROVEEDORES (EN DIAS CMV)	149.639	160.756	172.700	185.530	199.314
15% DE MATERIA PRIMA NO CALIFICADA	50.718	50.718	50.718	50.718	50.718
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	485.389	517.683	552.376	589.646	629.685
INCREMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	485.389	32.294	34.693	37.270	40.039



NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO CONSOLIDADO					
Escenario Pesimista					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ESPERADAS	10.654.193	11.622.756	12.591.319	13.559.882	14.528.445
COSTO DE VENTAS ESPERADO	8.344.454	9.103.040	9.861.627	10.620.214	11.378.800
CALCULO NECESIDAD DE FONDOS					
+CAJA (EN DIAS DE VENTAS)	233.517	254.745	275.974	297.203	318.432
+CTAS X COBRAR (EN DIAS VENTAS)	233.517	254.745	275.974	297.203	318.432
+INVENTARIOS (EN DIAS CMV)	137.169	149.639	162.109	174.579	187.049
-PROVEEDORES (EN DIAS CMV)	274.338	299.278	324.218	349.158	374.098
15% DE MATERIA PRIMA NO CALIFICADA	50.718				
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	380.582	359.852	389.839	419.827	449.815
INCREMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	380.582	-20.731	29.988	29.988	29.988
					15.000

NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO CONSOLIDADO					
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO CONSOLIDADO Escenario Optimista					
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ESPERADAS	11.622.756	13.162.782	14.702.808	16.639.934	19.148.523
COSTO DE VENTAS ESPERADO	4.551.520	5.141.046	5.730.572	6.489.159	7.457.978
CALCULO NECESIDAD DE FONDOS					
+CAJA (EN DIAS DE VENTAS)	254.745	288.499	322.253	364.711	419.694
+CTAS X COBRAR (EN DIAS VENTAS)	254.745	288.499	322.253	364.711	419.694
+INVENTARIOS (EN DIAS CMV)	74.820	84.510	94.201	106.671	122.597
-PROVEEDORES (EN DIAS CMV)	149.639	169.021	188.402	213.342	245.194
15% DE MATERIA PRIMA NO CALIFICADA	50.718	50.718	50.718	50.718	50.718
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS	485.389	543.206	601.024	673.469	767.509
INCREMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	485.389	57.817	57.817	72.445	94.040



Estado de la economía	Rendimiento ECUASEA	Rendimiento Mercado	Desviación		Rendimiento Mercado	Rendimiento Mercado	Desviación	Producto de Desviaciones
Recesión	28,4%	18,0%	10,4%	BANCO	12,50%	18,0%	-5,5%	-0,0057
Normal	62,93%	18,0%	44,93%	BOLSA	8,39%	18,0%	-9,6%	-0,0432
Auge	<u>58,85%</u>	18,0%	40,85%	EMPRESA	<u>26,78%</u>	18,0%	8,8%	<u>0,0359</u>
	150,2%				<u>47,7%</u>			<u>-1,3%</u>
	0,18859979				0,09652311			

Cov EC SC -0,00434767

Beta -0,23882718

Rendimiento 8,24% costo de oportunidad

Fuente Rendimiento de mercado : www.bolsadequito.com

Fuente Rendimiento de San Carlos: www.bolsadequito.com

Rendimiento de mercado 18%

COSTOS ANUALES EN DOLARES

	2007	2008	2009	2010	2011
Escenario esperado					
Procesado	\$ 4.057.454,65	\$ 4.395.575,87	\$ 4.733.697,09	\$ 5.409.939,53	\$ 6.086.181,97
Con valor agregado	\$ 5.045.585,55	\$ 5.466.051,01	\$ 5.886.516,47	\$ 6.727.447,40	\$ 7.568.378,32
TOTAL	\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 12.137.386,93	\$ 13.654.560,30
Escenario optimista					
Procesado	\$ 4.057.454,65	\$ 4.395.575,87	\$ 4.733.697,09	\$ 5.409.939,53	\$ 6.086.181,97
Con valor agregado	\$ 5.045.585,55	\$ 5.886.516,47	\$ 6.727.447,40	\$ 7.568.378,32	\$ 8.829.774,71
TOTAL	\$ 9.103.040,20	\$ 10.282.092,34	\$ 11.461.144,49	\$ 12.978.317,85	\$ 14.915.956,68
Escenario pesimista					
Procesado	\$ 3.719.333,43	\$ 4.057.454,65	\$ 4.395.575,87	\$ 4.733.697,09	\$ 5.071.818,31
Con valor agregado	\$ 4.625.120,09	\$ 5.045.585,55	\$ 5.466.051,01	\$ 5.886.516,47	\$ 6.306.981,93
TOTAL	\$ 8.344.453,51	\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 11.378.800,25

INVERSION OBRAS CIVILES			
	C.U	CANT.	TOTAL
Planta	\$500.000	1	\$500.000

INVERSION ECUASEA EQUIPO NUEVO			
	C.U	CANTIDAD	TOTAL
Lavadoras	\$4.000	2	\$8.000
Banda transportadora	\$18.000	1	\$18.000
Banda clasificadora 15 m	\$40.000	1	\$40.000
Clasificadoras	\$100.000	2	\$200.000
Rieles 2 m	\$1.000	8	\$8.000
Tanques aluminio	\$2.000	4	\$8.000
Tanques de fibra	\$400	10	\$4.000
Grameras	\$750	4	\$3.000
Microscopio	\$1.000	1	\$1.000
Equipos de laboratorio	\$15.000	1	\$15.000
Maquina de IQF	\$130.000	1	\$130.000
Freidora	\$40.000	1	\$40.000
Cocina y Precocido	\$35.000	1	\$35.000
Empacadora al vacio	\$44.000	1	\$44.000
Tunel de frio	\$15.000	1	\$15.000
Cuartos frios	\$7.000	2	\$14.000
Generadores de luz	\$10.000	2	\$20.000
Planta de tratamiento de H2O	\$15.000	1	\$15.000
Camiones frigorificos	\$35.000	2	\$70.000
IMPREVISTOS (5%)			\$34.400
COSTO DE INTERNACION Y TRANSPORTE			\$30.000
TOTAL			\$752.400

OTRAS INVERSIONES			
	\$	Cantidad	Total
Muebles y enseres	\$ 8,00	50	\$400
	\$ 100,00	4	\$400
	\$ 200,00	3	\$600
Equipo de computación	\$ 750,00	3	\$2.250
	\$ 1.500,00	1	\$1.500
Diseño	\$ 3.000,00	1	\$3.000
Decoración	\$ 5.000,00	1	\$5.000
CONSTITUCION DE LA EMPRESA	\$ 2.000,00	1	\$2.000
TOTAL			\$15.150

TERRENOS				
		\$	Cantidad	Total
Terreno		\$ 12,00	5000	\$60.000
TOTAL				\$60.000

GASTOS GENERALES			
DETALLE	\$	Cantidad	Total
H2O	10000	12	\$ 120.000
LUZ	15000	12	\$ 180.000
TELEFONO	20000	12	\$ 240.000
GUARDIANA	1200	12	\$ 14.400
PAPELERIA	1800	2	\$ 3.600
TINTAS ETC	150	6	\$ 900
MANTENIMIENTO INFORMATICO	125	12	\$ 1.500
MANTENIMIENTO TECNICO QUINCENAL	2000	24	\$ 48.000
MANTENIMIENTO TECNICO MESUAL	3000	12	\$ 36.000
COMBUSTIBLE	75	100	\$ 7.500
HIELO	150	24	\$ 3.600
ALIMENTACION	15	72	\$ 1.080
CAMBIO ACEITE	25	48	\$ 1.200
LLANTAS	150	18	\$ 2.700
LAVADORA LUBRICADORA	15	48	\$ 720
MANTENIMIENTO	40	12	\$ 480
IMPREVISTOS	15	48	\$ 720
REPUESTOS VARIOS	3200	1	\$ 3.200
			\$ 665.600

EQUIPO BASICO DE SOPORTE			
	CANTIDAD	\$	TOTAL
Gavetas	1500	6	\$9.000
Tinas de fibra de vidrio	30	150	\$4.500
Guantes	50	1	\$50
Mandiles	50	4	\$200
Gorros	50	0,5	\$25
Cuchillos	50	1,5	\$75
Medidor de Ph	4	15	\$60
Manguera alta presión	2	80	\$160
Herramienta menor	1	2000	\$2.000
Balanzas	4	350	\$1.400
Otros	1	5000	\$5.000
TOTAL			\$22.470

Total de inversiones Inicial

\$1.327.550

GASTOS ANUALES						
DETALLE	2007 U\$D	2008 U\$D	2009 U\$D	2010 U\$D	2011 U\$D	2012 U\$D
H2O	\$ 120.000,0	\$ 128.915,3	\$ 138.493,0	\$ 148.782,2	\$ 159.835,9	\$ 171.710,8
LUZ	\$ 180.000,0	\$ 193.373,0	\$ 207.739,5	\$ 223.173,4	\$ 239.753,9	\$ 257.566,2
TELEFONO	\$ 240.000,0	\$ 240.000,0	\$ 240.000,0	\$ 240.000,0	\$ 240.000,0	\$ 240.000,0
GUARDIANA	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0	\$ 14.400,0
PAPELERIA	\$ 3.600,0	\$ 3.600,0	\$ 3.600,0	\$ 3.600,0	\$ 3.600,0	\$ 3.600,0
TINTAS ETC	\$ 900,0	\$ 900,0	\$ 900,0	\$ 900,0	\$ 900,0	\$ 900,0
MANTENIMIENTO INFORMATICO	\$ 1.500,0	\$ 1.500,0	\$ 1.500,0	\$ 1.500,0	\$ 1.500,0	\$ 1.500,0
MANTENIMIENTO TECNICO QUINCENAL	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0	\$ 48.000,0
MANTENIMIENTO TECNICO MESUAL	\$ 36.000,0	\$ 36.000,0	\$ 36.000,0	\$ 36.000,0	\$ 36.000,0	\$ 36.000,0
COMBUSTIBLE	\$ 7.500,0	\$ 7.500,0	\$ 7.500,0	\$ 7.500,0	\$ 7.500,0	\$ 7.500,0
HIELO	\$ 3.600,0	\$ 3.867,5	\$ 4.154,8	\$ 4.463,5	\$ 4.795,1	\$ 5.151,3
ALIMENTACION	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0	\$ 1.080,0
CAMBIO ACEITE	\$ 1.200,0	\$ 1.200,0	\$ 1.200,0	\$ 1.200,0	\$ 1.200,0	\$ 1.200,0
LLANTAS	\$ 2.700,0	\$ 2.700,0	\$ 2.700,0	\$ 2.700,0	\$ 2.700,0	\$ 2.700,0
LAVADORA LUBRICADORA	\$ 720,0	\$ 720,0	\$ 720,0	\$ 720,0	\$ 720,0	\$ 720,0
MANTENIMIENTO	\$ 480,0	\$ 480,0	\$ 480,0	\$ 480,0	\$ 480,0	\$ 480,0
IMPREVISTOS	\$ 720,0	\$ 773,5	\$ 831,0	\$ 892,7	\$ 959,0	\$ 1.030,3
REPUESTOS VARIOS	\$ 3.200,0	\$ 3.200,0	\$ 3.200,0	\$ 3.200,0	\$ 3.200,0	\$ 3.200,0
	\$ 665.600,0	\$ 688.209,2	\$ 712.498,2	\$ 738.591,8	\$ 766.623,9	\$ 796.738,6
EQUIPO BASICO DE SOPORTE	\$ 22.470,0	\$ 24.139,4	\$ 25.932,8	\$ 27.859,5	\$ 29.929,3	\$ 32.152,9
TOTAL	\$ 688.070,0	\$ 712.348,6	\$ 738.431,1	\$ 766.451,2	\$ 796.553,2	\$ 828.891,5

FLUJO DE FONDOS ESPERADOS

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS						
Ingresos operativos		\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 15.497.008,00	\$ 17.434.134,00
Ingresos no operativos						
Total ingresos		\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 15.497.008,00	\$ 17.434.134,00
EGRESOS						
Costos		\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 12.137.386,93	\$ 13.654.560,30
Gastos generales		\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Total egresos		\$ 9.871.840,07	\$ 10.654.705,40	\$ 11.439.374,49	\$ 12.983.318,16	\$ 14.530.593,45
BAII		\$ 1.750.915,93	\$ 1.936.613,60	\$ 2.120.507,51	\$ 2.513.689,84	\$ 2.903.540,55
Intereses						
BAI		\$ 1.750.915,93	\$ 1.936.613,60	\$ 2.120.507,51	\$ 2.513.689,84	\$ 2.903.540,55
15% part. Trabajadores		\$ 262.637,39	\$ 290.492,04	\$ 318.076,13	\$ 377.053,48	\$ 435.531,08
25% imp. Renta		\$ 372.069,63	\$ 411.530,39	\$ 450.607,85	\$ 534.159,09	\$ 617.002,37
BN		\$ 1.116.208,90	\$ 1.234.591,17	\$ 1.351.823,54	\$ 1.602.477,27	\$ 1.851.007,10
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Inversiones	\$ 1.327.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 485.389,35	\$ 32.293,60	\$ 34.692,83	\$ 37.270,31	\$ 40.039,29	\$ 629.685,38
Principal deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de rescate	\$ -					\$ 274.140,00
	\$ -1.812.939,35	\$ 1.083.915,30	\$ 1.199.898,34	\$ 1.314.553,22	\$ 1.562.437,98	\$ 2.754.832,48

Valor Actual Neto	4.241.170,85
Tasa Interna de Retorno	66%

FLUJO DE FONDOS PESIMISTAS

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS						
Ingresos operativos		\$ 10.654.193,00	\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 14.528.445,00
Ingresos no operativos						
Total ingresos		\$ 10.654.193,00	\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 14.528.445,00
EGRESOS						
Costos		\$ 8.344.453,51	\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 11.378.800,25
Gastos generales		\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Total egresos		\$ 9.113.253,39	\$ 9.896.118,72	\$ 10.680.787,81	\$ 11.466.144,80	\$ 12.254.833,41
BAII		\$ 1.540.939,61	\$ 1.726.637,28	\$ 1.910.531,19	\$ 2.093.737,20	\$ 2.273.611,59
Intereses						
BAI		\$ 1.540.939,61	\$ 1.726.637,28	\$ 1.910.531,19	\$ 2.093.737,20	\$ 2.273.611,59
15% part. Trabajadores		\$ 231.140,94	\$ 258.995,59	\$ 286.579,68	\$ 314.060,58	\$ 341.041,74
25% imp. Renta		\$ 327.449,67	\$ 366.910,42	\$ 405.987,88	\$ 444.919,16	\$ 483.142,46
BN		\$ 982.349,00	\$ 1.100.731,27	\$ 1.217.963,64	\$ 1.334.757,47	\$ 1.449.427,39
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Inversiones	\$ 1.327.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 485.389,35				\$ 15.000,00	\$ 500.389,35
Principal deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de rescate	\$ -					\$ 274.140,00
	\$ -1.812.939,35	\$ 982.349,00	\$ 1.100.731,27	\$ 1.217.963,64	\$ 1.319.757,47	\$ 2.223.956,74

Valor Actual Neto	3.452.490,08
Tasa Interna de Retorno	58%

FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS						
Ingresos operativos		\$ 11.622.756,00	\$ 13.162.782,00	\$ 14.702.808,00	\$ 16.639.934,00	\$ 19.148.523,00
Ingresos no operativos						
Total ingresos		\$ 11.622.756,00	\$ 13.162.782,00	\$ 14.702.808,00	\$ 16.639.934,00	\$ 19.148.523,00
EGRESOS						
Costos		\$ 9.103.040,20	\$ 10.282.092,34	\$ 11.461.144,49	\$ 12.978.317,85	\$ 14.915.956,68
Gastos generales		\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Total egresos		\$ 9.871.840,07	\$ 11.075.170,86	\$ 12.280.305,41	\$ 13.824.249,09	\$ 15.791.989,84
BAII		\$ 1.750.915,93	\$ 2.087.611,14	\$ 2.422.502,59	\$ 2.815.684,91	\$ 3.356.533,16
Intereses						
BAI		\$ 1.750.915,93	\$ 2.087.611,14	\$ 2.422.502,59	\$ 2.815.684,91	\$ 3.356.533,16
15% part. Trabajadores		\$ 262.637,39	\$ 313.141,67	\$ 363.375,39	\$ 422.352,74	\$ 503.479,97
25% imp. Renta		\$ 372.069,63	\$ 443.617,37	\$ 514.781,80	\$ 598.333,04	\$ 713.263,30
BN		\$ 1.116.208,90	\$ 1.330.852,10	\$ 1.544.345,40	\$ 1.794.999,13	\$ 2.139.789,89
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Inversiones	\$ 1.327.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 485.389,35	\$ 57.817,15	\$ 57.817,15	\$ 72.445,19	\$ 94.039,75	\$ 767.508,59
Principal deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de rescate	\$ -					\$ 274.140,00
	\$ -1.812.939,35	\$ 1.058.391,75	\$ 1.273.034,95	\$ 1.471.900,20	\$ 1.700.959,38	\$ 3.181.438,48

Valor Actual Neto	4.792.083,88
Tasa Interna de Retorno	69,13%

FLUJO DE FONDOS ESPERADO APALANCADO

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS						
Ingresos operativos		\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 15.497.008,00	\$ 17.434.134,00
Ingresos no operativos						
Total ingresos		\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 15.497.008,00	\$ 17.434.134,00
EGRESOS						
Costos		\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 12.137.386,93	\$ 13.654.560,30
Gastos generales		\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Depreciaciones		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Total egresos		\$ 9.871.840,07	\$ 10.654.705,40	\$ 11.439.374,49	\$ 12.983.318,16	\$ 14.530.593,45
BAI		\$ 1.750.915,93	\$ 1.936.613,60	\$ 2.120.507,51	\$ 2.513.689,84	\$ 2.903.540,55
Intereses		145.367,42	122.711,32	97.223,21	68.549,08	36.290,69
BAI		\$ 1.605.548,51	\$ 1.813.902,28	\$ 2.023.284,30	\$ 2.445.140,75	\$ 2.867.249,86
15% part. Trabajadores		\$ 240.832,28	\$ 272.085,34	\$ 303.492,65	\$ 366.771,11	\$ 430.087,48
25% imp. Renta		\$ 341.179,06	\$ 385.454,24	\$ 429.947,91	\$ 519.592,41	\$ 609.290,59
BN		\$ 1.023.537,17	\$ 1.156.362,71	\$ 1.289.843,74	\$ 1.558.777,23	\$ 1.827.871,78
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Inversiones	\$ 1.327.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 485.389,35	\$ 32.293,60	\$ 34.692,83	\$ 37.270,31	\$ 40.039,29	\$ 629.685,38
Principal deuda	\$ 1.162.939,35	\$ 181.248,79	\$ 203.904,89	\$ 229.393,01	\$ 258.067,13	\$ 290.325,52
Valor de rescate	\$ -					\$ 274.140,00
	\$ -650.000,00	\$ 809.994,78	\$ 917.764,98	\$ 1.023.180,42	\$ 1.260.670,81	\$ 2.441.371,64

Valor Actual Neto	4.249.727,25
Tasa Interna de Retorno	138%

FLUJO DE FONDOS PESIMISTA APALANCADO

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS						
Ingresos operativos		\$ 10.654.193,00	\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 14.528.445,00
Ingresos no operativos						
Total ingresos		\$ 10.654.193,00	\$ 11.622.756,00	\$ 12.591.319,00	\$ 13.559.882,00	\$ 14.528.445,00
EGRESOS						
Costos		\$ 8.344.453,51	\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 11.378.800,25
Gastos generales		\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Depreciaciones		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Total egresos		\$ 9.113.253,39	\$ 9.896.118,72	\$ 10.680.787,81	\$ 11.466.144,80	\$ 12.254.833,41
BAII		\$ 1.540.939,61	\$ 1.726.637,28	\$ 1.910.531,19	\$ 2.093.737,20	\$ 2.273.611,59
Intereses		145.367,42	122.711,32	97.223,21	68.549,08	36.290,69
BAI		\$ 1.395.572,19	\$ 1.603.925,97	\$ 1.813.307,99	\$ 2.025.188,12	\$ 2.237.320,90
15% part. Trabajadores		\$ 209.335,83	\$ 240.588,89	\$ 271.996,20	\$ 303.778,22	\$ 335.598,14
25% imp. Renta		\$ 296.559,09	\$ 340.834,27	\$ 385.327,95	\$ 430.352,48	\$ 475.430,69
BN		\$ 889.677,27	\$ 1.022.502,80	\$ 1.155.983,84	\$ 1.291.057,43	\$ 1.426.292,08
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Inversiones	\$ 1.327.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 485.389,35				\$ 15.000,00	\$ 500.389,35
Principal deuda	\$ 1.162.939,35	\$ 181.248,79	\$ 203.904,89	\$ 229.393,01	\$ 258.067,13	\$ 290.325,52
Valor de rescate	\$ -					\$ 274.140,00
	\$ -650.000,00	\$ 708.428,48	\$ 818.597,91	\$ 926.590,84	\$ 1.017.990,30	\$ 1.490.368,25

Valor Actual Neto	2.936.273,44
Tasa Interna de Retorno	120%

FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA APALANCADO

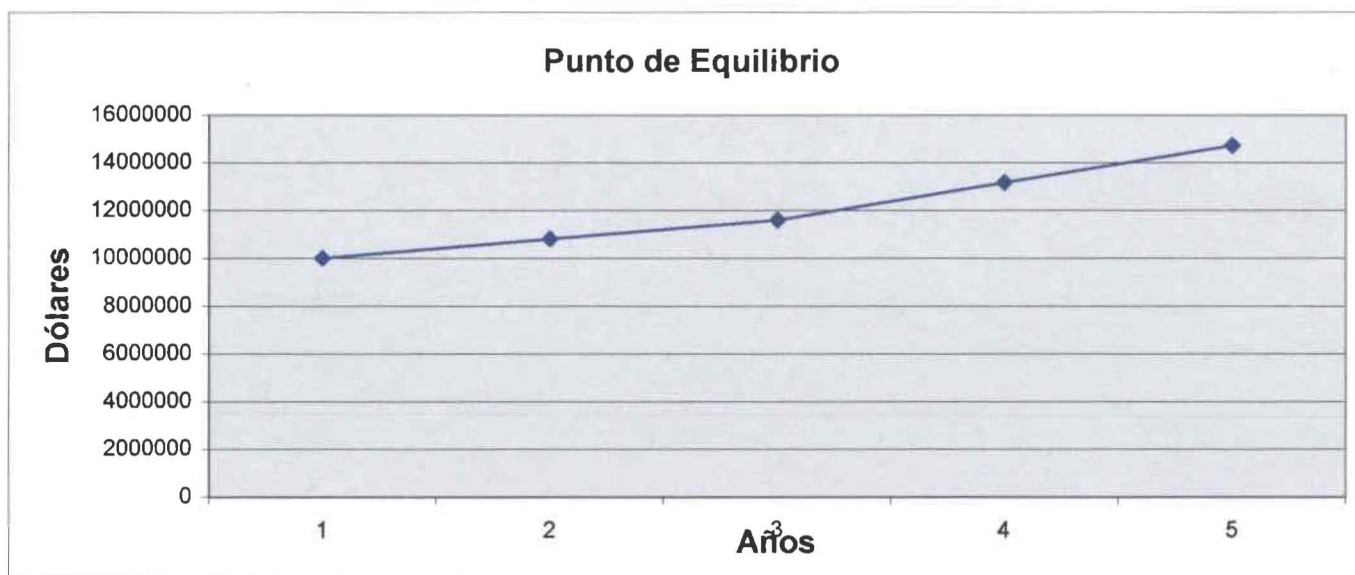
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS						
Ingresos operativos		\$ 11.622.756,00	\$ 13.162.782,00	\$ 14.702.808,00	\$ 16.639.934,00	\$ 19.148.523,00
Ingresos no operativos						
Total ingresos		\$ 11.622.756,00	\$ 13.162.782,00	\$ 14.702.808,00	\$ 16.639.934,00	\$ 19.148.523,00
EGRESOS						
Costos		\$ 9.103.040,20	\$ 10.282.092,34	\$ 11.461.144,49	\$ 12.978.317,85	\$ 14.915.956,68
Gastos generales		\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Depreciaciones		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Total egresos		\$ 9.871.840,07	\$ 11.075.170,86	\$ 12.280.305,41	\$ 13.824.249,09	\$ 15.791.989,84
BAII		\$ 1.750.915,93	\$ 2.087.611,14	\$ 2.422.502,59	\$ 2.815.684,91	\$ 3.356.533,16
Intereses		145.367,42	122.711,32	97.223,21	68.549,08	36.290,69
BAI		\$ 1.605.548,51	\$ 1.964.899,82	\$ 2.325.279,38	\$ 2.747.135,83	\$ 3.320.242,47
15% part. Trabajadores		\$ 240.832,28	\$ 294.734,97	\$ 348.791,91	\$ 412.070,37	\$ 498.036,37
25% imp. Renta		\$ 341.179,06	\$ 417.541,21	\$ 494.121,87	\$ 583.766,36	\$ 705.551,52
BN		\$ 1.023.537,17	\$ 1.252.623,64	\$ 1.482.365,60	\$ 1.751.299,09	\$ 2.116.654,57
Depreciaciones y amort.		\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 80.729,88	\$ 79.480,00	\$ 79.480,00
Inversiones	\$ 1.327.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 485.389,35	\$ 57.817,15	\$ 57.817,15	\$ 72.445,19	\$ 94.039,75	\$ 767.508,59
Principal deuda	\$ 1.162.939,35	\$ 181.248,79	\$ 203.904,89	\$ 229.393,01	\$ 258.067,13	\$ 290.325,52
Valor de rescate	\$ -					\$ 274.140,00
	\$ -650.000,00	\$ 784.471,23	\$ 990.901,59	\$ 1.180.527,40	\$ 1.399.192,21	\$ 2.867.977,64

Valor Actual Neto	4.435.060,08
Tasa Interna de Retorno	142%

ANALISIS FINANCIERO CON APALANCAMIENTO

INDICADOR	Resultado									
	2007		2008		2009		2010		2011	
	Apalancado	No Apalanca	Apalancado	No Apalancad	Apalancado	No Apalancado	Apalancado	No Apalancado	Apalancadc	No Apalancado
INDICADORES DE RENTABILIDAD										
Indice de rendimiento patrimonial	157,47%	171,72%	177,90%	189,94%	198,44%	207,97%	239,81%	246,53%	281,21%	284,77%
Indice de rendimiento de la inversión	77,10%	84,08%	87,11%	93,00%	97,16%	101,83%	117,42%	120,71%	137,69%	139,43%
Indice de rendimiento sobre las ventas	8,81%	9,60%	9,18%	9,81%	9,51%	9,97%	10,06%	10,34%	10,48%	10,62%
INDICADOR DE APALANCAMIENTO										
Razón de endeudamiento	87,60%		73,95%		58,59%		41,31%		21,87%	
Razón deuda patrimonio	178,91%									
Indice de cobertura de intereses	7,04		9,42		13,27		22,74		50,37	
RAZONES DE LIQUIDEZ										
Respaldo activos fijos	1,14									

PUNTO DE EQUILIBRIO					
ITEM	2007	2008	2009	2010	2011
COSTOS					
Costos de producción	\$ 9.103.040,20	\$ 9.861.626,88	\$ 10.620.213,56	\$ 12.137.386,93	\$ 13.654.560,30
Gastos generales	\$ 688.070,00	\$ 712.348,64	\$ 738.431,05	\$ 766.451,23	\$ 796.553,16
Nomina	\$ 225.686,70	\$ 248.334,54	\$ 248.114,39	\$ 260.176,11	\$ 275.290,20
Otros costos					
Total costos fijos	\$ 10.016.796,90	\$ 10.822.310,06	\$ 11.606.759,00	\$ 13.164.014,27	\$ 14.726.403,65
Precio Unitario promedio	\$ 484.281,50	\$ 484.281,50	\$ 484.281,50	\$ 484.281,50	\$ 484.281,50
Punto de equilibrio operativo anual en unidades	21	22	24	27	30
Punto de equilibrio operativo anual en dólares	\$ 10.016.796,90	\$ 10.822.310,06	\$ 11.606.759,00	\$ 13.164.014,27	\$ 14.726.403,65
Punto de equilibrio operativo mensual en dólares	\$ 834.733,07	\$ 901.859,17	\$ 967.229,92	\$ 1.097.001,19	\$ 1.227.200,30



CUADRO DE APORTACIÓN SOCIOS		
NOMBRE SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO	PARTICIPACIÓN
Jacome Montserrat Natasha	75000	11,54%
Alvarez Ramos Jorge	75000	11,54%
Otros	500000	76,92%
TOTAL	650000	100,00%

FINANCIAMIENTO INVERSIÓN	
ITEM	VALOR
Capital socios	650000
Inversiones	1.327.550,00
Capital de trabajo	485.389,35
CREDITO NECESARIO	1.162.939,35

AMORTIZACIÓN PRESTAMO BANCARIO

CAPITAL:	1.162.939,35				
TASA INT	12,50%				
NRO.DIV:	5,00				
PAGO:	-326.616,21				SALDO CAPITAL
	No.		INTERES	CAPITAL	PAGO
	1	-145.367,42	-181.248,79	-326.616,21	981.690,55
	2	-122.711,32	-203.904,89	-326.616,21	777.785,66
	3	-97.223,21	-229.393,01	-326.616,21	548.392,65
	4	-68.549,08	-258.067,13	-326.616,21	290.325,52
	5	-36.290,69	-290.325,52	-326.616,21	0,00