



**CARRERA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**

**Previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial  
Mención Comercio Exterior**

**TITULO**

**Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano para el  
mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos**

**AUTORES**

**Fanny Chipantiza Sudario  
Álex Castillo Cortez**

**DIRECTOR**

**Lsi. Karool Heredia Castro, Mgs**

**Guayaquil, Abril 2015**

## **Dedicatoria**

A Dios, la guía principal en mi vida, las fuerzas que de una u otra manera me ha dado para así poder culminar un peldaño más en la vida, ante las circunstancias que se presentaron en el camino, solo tú me has ayudado a seguir firme y adelante.

A mi querida madre Fanny Sudario por haberme dado buenas enseñanzas y ser el pilar fundamental en mi vida y formación, porque ha sabido aconsejarme de las cosas que se podrían presentar en el camino y si decaí y las fuerzas se me agotaban clamé a Dios que siempre está presto a escucharnos y responder a sus hijos.

Mis hermanos, han sido el apoyo a lo largo de mi carrera universitaria en todo tiempo, siempre estaré agradecido con ustedes.

**Fanny Chipantiza Sudario.**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a Henry Castillo, mi padre, por ser la persona que con su ejemplo ha demostrado lo que es emprender, lo que es ser un verdadero empresario, una persona honesta, franca, sagaz y ejemplar.

A los profesores que me han guiado a lo largo de la carrera y han compartido sus consejos y conocimientos, y en especial al Econ. Jorge Freire por haberme guiado y aconsejado durante todos estos años.

**Álex Castillo Cortez**

## **Agradecimiento**

Doy primeramente gracias a Dios por haberme permitido culminar este escalón más, que es ser profesional, siendo el centro en mi vida en todo momento, tiempo y etapa que he pasado a lo largo de este camino, sabiendo que todo proviene de parte de él, y que sin su sabiduría no hubiese sido nada de lo que soy en este instante, por eso estoy infinitamente agradecida con mi Padre Celestial.

A mis padres, porque han sido mis pilares fundamentales y ejemplo, criándome con las mejores enseñanzas y el temor a Dios, recordando que sin su guía y dirección nada podemos hacer en esta vida.

A mis hermanos, por apoyarme en aquellos momentos que tanto los necesité. A cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos y paciencia con nosotros a lo largo de nuestra carrera.

Y en especial Álex Castillo por ser un gran apoyo en todo este tiempo, y que gracias a Dios y la perseverancia que nos ha dado hemos podido culminar este gran logro en nuestras vidas.

## **Fanny Chipantiza Sudario**

## **Agradecimiento**

A Dios todopoderoso, porque sin Él no hubiera logrado alcanzar esta meta, ya que Él es quien guía mis pasos y cuida mi caminar. A mis padres, Rosa y Henry, por ser ejemplo de vida y entrega, por ser los pilares fundamentales a lo largo de este camino llamado vida, a mi hermano Héctor por brindarme consejos y ayuda durante estos años, y en especial a Fanny Chipantiza por su constante apoyo y colaboración.

**Álex Castillo Cortez**

## Dedicatoria De Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores Chipantiza Sudario Fanny Eunice, portadora de cédula de ciudadanía N° 0928742600 y Castillo Cortez Álex Alberto portador de cédula de ciudadanía N° 0926627449 y de propiedad intelectual de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, Abril de 2015

Firma: \_\_\_\_\_

Chipantiza Sudario Fanny Eunice

CI 092874260-0

Firma: \_\_\_\_\_

Castillo Cortez Álex Alberto

CI 092662744-9

## Índice General

Dedicatoria .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Agradecimiento .....	v
Dedicatoria De Responsabilidad .....	vi
Índice General .....	vii
Índice de Tabla .....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Índice de ilustraciones .....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción .....	1
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>3</b>
1. Diseño de la investigación .....	3
1.1 Presentación .....	3
1.2 Antecedentes .....	6
1.3 Justificación.....	7
1.4 Planteamiento Del Problema.....	10
1.4.1 Problema general.....	11
1.4.2 Subproblemas .....	11
1.5 Objetivos .....	11
1.5.1 Objetivo General .....	11
1.5.2 Objetivos Específico .....	11
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>13</b>
2. Fundamentación teórica .....	13
2.1 Enfoque estratégico.....	13
2.1.1 Estrategia.....	13

2.1.2 Planeación estratégica .....	13
2.1.3 Proceso de una planeación estratégica .....	13
2.2 Análisis FODA.....	15
2.3 Descripción e información del cultivo de camarón.....	15
2.3.1 Descripción y función del producto .....	16
2.3.2 Características del cultivo .....	18
2.3.2.1 Siembra .....	19
2.3.2.2 Crecimiento .....	19
2.3.3 Zonas de cultivo .....	20
2.4 Enfermedades .....	21
2.4.1 Etiología de la enfermedad.....	21
2.5 Control de enfermedades y plagas .....	22
2.5.1 Estrategias de control de enfermedades. ....	22
2.6 Cosecha .....	23
2.7 Temporadas de Aguaje.....	23
2.8 Análisis de crecimiento de exportación del camarón.....	24
2.8.1 Procesos producción y elaboración.....	26
2.8.2 Recepción.....	27
2.8.3 Descabezado / Selección .....	27
2.8.4 Lavado.....	28
2.8.5 Clasificado.....	28
2.8.6 Peso .....	28
2.8.8 Empaque.....	29
2.8.9 Etiquetado .....	29
2.8.10 Colocación de coches.....	31
2.8.11. Encartonado.....	31
2.8.12 Almacenamiento .....	32
2.8.13 Embarque .....	32
2.9 Beneficios del camarón.....	33
2.10 Agente afianzado de aduanas .....	34
2.11 Estructura arancelaria.....	35

2.12 Relaciones bilaterales: Ecuador - Dubái .....	35
2.13 Evolución y situación actual de las exportaciones entre Ecuador y Dubái .....	36
2.14 Determinación de la demanda del camarón en el mercado Dubái .....	37
2.15 Datos demográficos de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.....	38
2.16 Principales productos con Potencial.....	39
2.16.1 Productos de Prohibida Importación.....	40
2.17 Base legal .....	41
2.17.1 Acuerdos y tratados.....	41
2.17.2 Ente regulador .....	41
2.17.3 Ente regulador nacional.....	41
2.17.4 Ente regulador internacional .....	44
2.18 Régimen de exportación.....	45
2.18.1 Requisitos generales del proceso de exportación.....	45
2.19 Requisitos para la exportación de camarón.....	46
2.19.1 Requisitos en Ecuador.....	46
2.19.2 Requisitos para exportar a Dubái .....	47
2.19.3 Normas y reglamentos técnicos .....	49
2.19.3.2 Certificaciones de calidad. ....	50
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>52</b>
3.1 Marco Metodológico.....	52
3.1.1 Tipo de Investigación.....	52
3.1.2 Metodología. ....	53
3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.2 Análisis del sector y la empresa .....	55
3.2.1 Breve reseña histórica .....	55
3.3 Características del sector.....	58
3.4 Principales empresas competidoras.....	59
3.5 Ventaja competitiva. ....	61
3.6 Grupo objetivo .....	61
3.6.1. Grupo primario.....	61
3.6.2. Grupo secundario. ....	62

<b>Capítulo 4.....</b>	<b>63</b>
4. Enfoque estratégico.....	63
4.1. Definición del negocio de la empresa.....	63
4.2. Análisis FODA.....	64
4.2.1 Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST.....	64
4.2.2 Fortalezas y Debilidades.....	68
4.2.3 Estrategias derivadas del Análisis FODA.....	70
4.3. Estudio de factibilidad para la exportación del camarón al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, y solución propuesta.....	74
4.3.1 Análisis financiero.....	74
4.3.2 Inversión.....	74
4.3.3 Capital de trabajo.....	74
4.3.4 Estudio Económico-Financiero.....	76
4.3.5 Presupuesto de Ingresos.....	84
4.3.6 Desembolsos de Financiamiento.....	84
4.3.7 Tasa interna de retorno.....	86
4.3.8 Factibilidad.....	88
4.4 Establecimientos de alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar el abastecimiento de insumos siendo más competitivos en el mercado.....	89
4.5 Estrategia marketing mix.....	90
4.5.1 Exportación.....	95
4.6 Estrategia mejoramiento del sistema ERP.....	97
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Anexos	

## Índice de Tabla

### Capítulo 1

Tabla 1.1 Ranking de exportadoras de camarón 2012 -2013.....	6
Tabla 1.2 Principales productos importados por EAU del Mundo .....	10

### Capítulo 2

Tabla 2.1 Nombres de Agentes de Aduana.....	34
Tabla 2.2 Estructura Arancelaria.....	35
Tabla 2.3 Población de Emiratos Árabes Unidos distribuida por edad y sexo .....	39
Tabla 2.4 Productos Potenciales para el Mercado de Emiratos Árabes Unidos .....	40
Tabla 2.5 Tarifa arancelaria de camarón a EAU .....	49

### Capítulo 3

Tabla 3.1 Técnicas o Instrumentos De La Investigación .....	54
Tabla 3.2 Empresas de mayor crecimiento del listado de las 200 siguientes. ....	56
Tabla 3.3 Infraestructura del sector acuícola en Ecuador .....	58
Tabla 3.4 Categorías de exportadoras de camarón en Ecuador de acuerdo a nivel de producción y exportación.....	59
Tabla 3.5 Participación de mercado por tamaño de empresa.....	60

### Capítulo 4

Tabla 4.1 Determinación de Fortalezas y Debilidades.....	68
Tabla 4.2 Matriz de estrategias derivadas del análisis FODA para Frigopesca C. A. ...	72
Tabla 4.3 Mano de Obra Indirecta – Capital de trabajo – Primer Semestre .....	75
Tabla 4.4 Materiales indirectos – Capital de Trabajo - Primer semestre .....	76
Tabla 4.5 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto. ....	77
Tabla 4.6 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto. ....	77
Tabla 4.7 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto. ....	77
Tabla 4.8 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto. ....	78
Tabla 4.9 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto y suma total.....	78
Tabla 4.10 Detalle de Mano de Obra Directa - Cinco años del Proyecto .....	79
Tabla 4.11 Resumen de costos directos .....	79
Tabla 4.12 Detalle de materiales indirectos –Cinco Años de ejecución del proyecto ....	80
Tabla 4.13 Detalle de Mano de Obra Indirecta - Cinco Años del Proyecto.....	80

Tabla 4.14 Resumen de Costos Indirectos .....	81
Tabla 4.15 Resumen de los Costos de Producción - Cinco Años de ejecución del proyecto.....	81
Tabla 4.16 Detalle de gastos administrativos –Cinco Años de ejecución del proyecto..	82
Tabla 4.17 Detalle de Costos Fijos de Ventas - Cinco Año de ejecución del proyecto..	83
Tabla 4.18 Detalle de ventas por cajas de camarón – Cinco Años de ejecución del proyecto.....	84
Tabla 4.19 Tabla de Amortización de la deuda.....	85
Tabla 4.20 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	86
Tabla 4.21 Flujo de Caja .....	86
Tabla 4.22 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para el Inversionista. ....	87
Tabla 4.23 Periodo de Recuperación de Inversión.....	88
Tabla 4.24 Comparación de la TIR y TMAR .....	89
Tabla 4.25 Estrategia de producto.....	91
Tabla 4.26 Datos de la exportación.....	92

## Índice de Gráficos

### Capítulo 1

Gráfico 1.1 Valor en dólares de importaciones de camarón de EAU con Ecuador .....	4
Gráfico 1.2 Valor en dólares de importaciones de camarón de EAU con el resto del mundo.....	5
Gráfico 1.3 Exportaciones ecuatorianas 2009 - 2014 .....	5
Gráfico 1.4 Tasas de crecimiento en las exportaciones de camarón ecuatoriano (2003-2010) .....	7
Gráfico 1.5 Diversificación de mercados.....	9
Gráfico 2.1 Tasas de crecimiento en las exportaciones de camarón ecuatoriano (2003-2010) .....	25

### Capítulo 2

Gráfico 2.2 Participación en las exportaciones de camarón por países, América (2008)25	
Gráfico 2.3 Evolución de las exportaciones de camarón por producto principal. ....	26
Gráfico 2.4 Flujo grama de producción camarón cola.....	26
Gráfico 2.5 Balanza comercial total de Ecuador - Emiratos Árabes Unidos .....	37
Gráfico 2.6 Registro de exportador en el Ecuapass .....	46
Gráfico 2.7 Flujo de exportación .....	47

### Capítulo 3

Gráfico 3.1 Organigrama jerárquico de Frigopesca C. A. ....	57
---	----

### Capítulo 4

Gráfico 4.1 Análisis del PEST .....	64
Gráfico 4.2 Proceso de Logística del camarón .....	93
Gráfico 4.3 Pasos Para El Proceso De Exportación.....	96
Gráfico 4.4 Integración de módulos en Sistema Eproduction.....	97
Gráfico 4.5 Módulo producción del sistema Eproduction .....	98

## Índice de ilustraciones

### Capítulo 2

Ilustración 2.1 Camarón Penaeus Vannamei .....	17
Ilustración 2.2 Tallas de camarón .....	18
Ilustración 2.3 Alimentación por comedero.....	20
Ilustración 2.4 Ciclo vital de un camarón. ....	20
Ilustración 2.5 Recepción del producto.....	27
Ilustración 2.6 Banda descabezadora .....	28
Ilustración 2.7 Ejemplo de una etiqueta en un master de camarón.....	30
Ilustración 2.8 Colocación del producto en coches.....	31
Ilustración 2.9 Medidas del cartón corrugado.....	32
Ilustración 2.10 Puerto de Dubái, Emiratos Árabes Unidos .....	38
Ilustración 2.11 Mapa de Emiratos Árabes Unidos .....	39
Ilustración 2.12 Logotipo del Magap .....	41
Ilustración 2.13 Logotipo del Instituto Nacional de Pesca .....	42
Ilustración 2.14 Logotipo de la OMC .....	44

### Capítulo 3

Ilustración 3.1 Logotipo de Frigopesca C. A. ....	57
---	----



## **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DE CAMARÓN ECUATORIANO PARA EL MERCADO DE DUBAI, EMIRATOS ÁRABES UNIDOS**

**AUTORES:** Álex Alberto Castillo Cortez [axeleagle@hotmail.com](mailto:axeleagle@hotmail.com)

Fanny Eunice Chipantiza Sudario [fannychs16@hotmail.com](mailto:fannychs16@hotmail.com)

**DIRECTOR:** Lsi. Karool Heredia Castro, Mgs. [kheredia@ups.edu.ec](mailto:kheredia@ups.edu.ec)

#### **Resumen**

El Ecuador en los últimos años ha logrado diversificar su oferta exportable a diversos mercados, logrando penetrar en mercados que antiguamente se creían impenetrables, tal es el caso de Dubái, un emirato de los Emiratos Árabes Unidos, este emirato considerado como la ciudad con mayor crecimiento en el mundo se ha vuelto un mercado atractivo para las exportaciones ecuatorianas, y se han alcanzado importantes acercamientos gracias a la oficina comercial del instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador (Pro Ecuador) situada en el edificio Al Nouf en Puerto Saeed en Dubái. Uno de los principales productos atractivo para este mercado es el camarón ecuatoriano, producto reconocido mundialmente por calidad y exquisitez, y que desde el año 2011 ha logrado una importante participación en el mercado emiratí.

A la conclusión que se ha llegado con este estudio es que el camarón ecuatoriano ha ganado un importante valor en el mercado Árabe, y las buenas relaciones que tiene el gobierno ecuatoriano con el gobierno de Emiratos Árabes Unidos permitirán un mayor acercamiento entre empresarios de ambos países y mejorar la producción y exportación de camarón ecuatoriano, con lo cual se aporta a mejorar la balanza comercial.

#### **Palabras Claves**

Camarón ecuatoriano, Emiratos Árabes Unidos, Dubái, Ecuador, mercado, exportación



## **CAREER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

### **STRATEGIC PLAN FOR EXPORT OF ECUATORIAN SHRIMP TO DUBAI, UNITED ARAB EMIRATES MARKETS**

**AUTHORS:** Alex Alberto Castillo Cortez [axeagle@hotmail.com](mailto:axeagle@hotmail.com)

Fanny Eunice Chipantiza Sudario [fannychs16@hotmail.com](mailto:fannychs16@hotmail.com)

**DIRECTOR:** Lsi. Karool Heredia, Mgs [kheredia@ups.edu.ec](mailto:kheredia@ups.edu.ec)

#### **Abstract**

Ecuador has diversified its exports in recent years to various markets, managing to penetrate markets that were once thought impenetrable, as Dubai, an emirate of the United Arab Emirates, which is considered the fastest growing city in the world and which has become an attractive destination for Ecuadorian exports. Commercial office of the Institute for the Promotion of exports and Investments of Ecuador (Pro Ecuador), located at Al Nouf building in Port Saeed in Dubai, has made significant approaches to this market. One of the most attractive product for this market is the Ecuadorian shrimp, which is recognized worldwide for quality and excellence, and since 2011 has achieved significant market share in the UAE.

The conclusion that was reached after this study is that the ecuadorian shrimp has gained a considerable value in the arab market, and that the good relationships between the Ecuadorian and the UAE governments will lead to a closer relation between businessmen of both countries as well as to improvement of the productions and export of ecuadorian shrimp, which will also improve the balance of trade.

#### **KEYWORDS**

Ecuadorian Shrimp, United Arab Emirates, Dubai, Ecuador, Market, Export.

## **Introducción**

El enfoque de este estudio parte de un análisis de la empresa FRIGOPESCA C.A, la cual es una de los principales exportadoras de camarón a nivel nacional, analizando trámites, costos, inversión y regulaciones aduaneras necesarias para ejecutar dicha exportación, incluyendo los requerimientos técnicos y sanitarios de los importadores emiratís de este producto, investigando los tiempos de tránsitos en los que incurren para la exportación del camarón, identificando las estrategias de negocios entre los dos países y las relaciones bilaterales.

Este análisis podrá servir como modelo donde se verá reflejada la industria del sector acuícola y que de algún modo va a ayudar abrir más campos a estos mercados como es Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

Por tal motivo, se propone realizar un estudio de factibilidad para conocer la rentabilidad que tendrá la compañía Frigopesca C. A. al exportar camarón hacia Dubái en los Emiratos Árabes Unidos. La inversión inicial total para empezar el proyecto de exportación de camarón al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, es de \$1.606.169,03 con un préstamo de consumo a cinco años realizado a la Corporación Financiera Nacional por un monto de \$407.991,40 a una tasa de interés del 9.00% y la diferencia de \$1.215.010,620 con capital propio de la empresa.

La recuperación de la inversión se daría en el segundo año y ocho meses, considerando que la duración del proyecto es de cinco años; se obtendría una tasa interna de retorno - TIR de 40,55% lo cual demuestra que es un proyecto viable.

Se obtuvo un margen de utilidad para el primer año del 7,6%, segundo año del 8,6%, tercer año del 9,4%, cuarto año del 10,20%, y el quinto año es del 11,00% Motivo por lo cual, tanto el flujo de caja como el estado de resultados se totalizaron para obtener los ingresos y los costos de las operaciones realizadas en todo el año.

Se planea realizar dos exportaciones mensuales, motivo por el cual, tanto el flujo de caja como el estado de resultados se totalizaron para obtener los ingresos y los costos de las operaciones realizadas en todo el año.

Para desarrollar de manera correcta el trabajo de investigación se ha estructurado cuatro capítulos, que se resumen de la siguiente manera:

- En el capítulo 1, se encuentran los puntos iniciales que permitieron el desarrollo eficiente de la presente investigación, partiendo de las categorías fundamentales.
- El capítulo 2, busca familiarizar al lector con la estructura y composición referente a los antecedentes de investigación que aportan la información precisa, se realiza la construcción del marco teórico y base legal.
- El capítulo 3, contiene el análisis de la situación actual de la empresa Frigopesca C. A., en base al estudio realizado a corto y largo plazo la aplicación de indicadores de eficiencia los cuales permiten obtener el nivel de cumplimiento de los objetivos mediante la optimización adecuada de los recursos disponibles en la organización.
- El capítulo 4, corresponde a la presentación de los resultados de la investigación a través de los distintos recursos utilizados para recopilar la información necesaria, como la solución propuesta y entrevista.

Dubái es una gran zona comercial, hotelera, financiera, portuaria e industrial del medio oriente, este sirve como un hub<sup>1</sup> logístico para la zona del golfo, entrar en este mercado permitiría que los exportadores también logren llevar sus productos a los países que están en el medio oriente.

---

<sup>1</sup> HUB: Se denominan a los aeropuertos o puertos de gran importancia y efectividad, teniendo gran capacidad de terreno para reunir todo lo que uno desee, enlazando las ciudades grandes con las más pequeñas y de esta forma consolidar la carga en el país menor.

## **Capítulo 1**

### **1. Diseño de la investigación**

#### **1.1 Presentación**

En el cambio de la matriz productiva de Ecuador, se plantea incrementar las exportaciones de los productos ecuatorianos más representativos, pero añadiendo valor agregado, también la diversificación de las exportaciones a mercados no tradicionales, mercados como Emiratos Árabes Unidos, un país con una enorme riqueza petrolífera pero que produce muy pocos alimentos debido a la situación geográfica en la que se encuentra, entre los productos que se plantea fortalecer en el comercio exterior es el camarón, crustáceo muy apetecido en los mercados internacionales por su calidad y sabor, para lo cual en esta investigación se tomó a la empresa Frigopesca C. A. como un modelo de desarrollo en el sector acuícola-exportador, a lo largo de esta investigación se tomará como referencia a Frigopesca C. A. Esta investigación servirá para que empresas como la ya mencionada u otras del sector puedan tener una guía para exportación de camarón a los Emiratos Árabes Unidos.

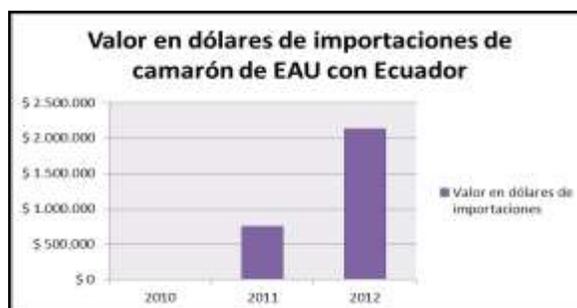
El camarón es uno de los principales rubros de exportación no petrolera en el Ecuador, en cinco de los primeros ocho meses del año 2014 ha desplazado al banano en las ventas al exterior y ha disputado la ubicación del primer producto no petrolero exportable del país, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE). En el año 2014 en los meses de febrero, marzo, abril, junio y agosto. El camarón ha sobrepasado las cifras del banano, fruto que solo ha superado al crustáceo en enero y julio; y lo igualó en mayo. Las exportaciones de camarón han ascendido a \$ 1.707,85 millones de enero a agosto, superado solo por el banano con \$1.736,17 millones en el mismo periodo,

además el BCE destacó el incremento del 4,6% del camarón desde octubre del 2013 hasta junio del 2014.

La compañía Frigopesca C. A. se encuentra en un proceso de diversificación de mercado, y penetración en mercados potenciales, la apertura hacia nuevos mercados incrementaría su nivel de ventas y su oferta exportadora, el mercado de Dubái en los Emiratos Árabes Unidos es uno en gran expansión, según un estudio realizado en el 2012 por Pro Ecuador<sup>2</sup> del 100% de productos que Ecuador exporta hacia los Emiratos Árabes Unidos el 17% es camarón ocupando el primer lugar en la exportación de productos no petroleros hacia el mercado emiratí, lo que hace a este mercado atractivo para los intereses que tiene la compañía Frigopesca C. A. en sus proyectos.

El análisis comercial realizado por Dubái Exports en importaciones de crustáceos congelados en el 2012 reveló que el Ecuador logró en el 2011 una penetración de mercado del 0.8% del total de la demanda de consumo de camarón en Emiratos Árabes Unidos (EAU), en el 2012 el Ecuador incrementó este porcentaje de exportación a un 2.7% logrando un aumento importante en tan solo un año.

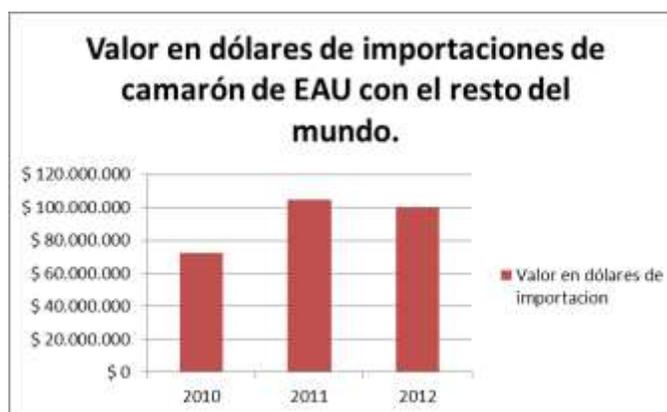
**Gráfico 1.1 Valor en dólares de importaciones de camarón de EAU con Ecuador**



**Fuente:** Exportaciones Dubái, año 2012

<sup>2</sup> Pro Ecuador: Es un Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional.

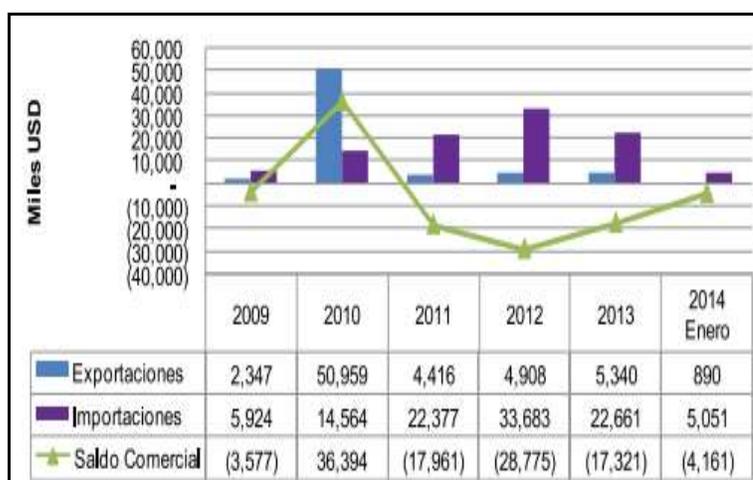
**Gráfico 1.2 Valor en dólares de importaciones de camarón de EAU con el resto del mundo**



**Fuente:** Exportaciones Dubài, año 2012

Este plan estratégico de exportación beneficiaría a la compañía Frigopesca C. A. que busca la apertura de negocios en países del medio oriente, generará un mayor movimiento e incremento en sus ventas. El Ecuador en los últimos años ha incrementado el nivel de ventas de productos no petroleros, gracias a que ha diversificado su mercado.

**Gráfico 1.3 Exportaciones ecuatorianas 2009 - 2014**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año 2009 - 2014

## 1.2 Antecedentes

Frigopesca C. A. es una empresa familiar que ha experimentado un crecimiento vertiginoso desde su fundación el 8 de marzo del 2009, en el año 2010 logro obtener el certificado de calidad Haccp<sup>3</sup> esto le permitió ingresar al mercado de los Estados Unidos con producto de excelente calidad, a este mercado destinaba el 100% de sus exportaciones. Los directivos planificaron diversificar el destinos de sus exportaciones y para el 2011 la compañía fue aprobada por el Instituto Nacional de Pesca para exportar a la Unión Europea. A pesar de su pequeño tamaño, la empresa se ha puesto a la vanguardia y ha logrado responder a las exigencias del mercado para vender a comercializadores, comisariatos y distribuidores.

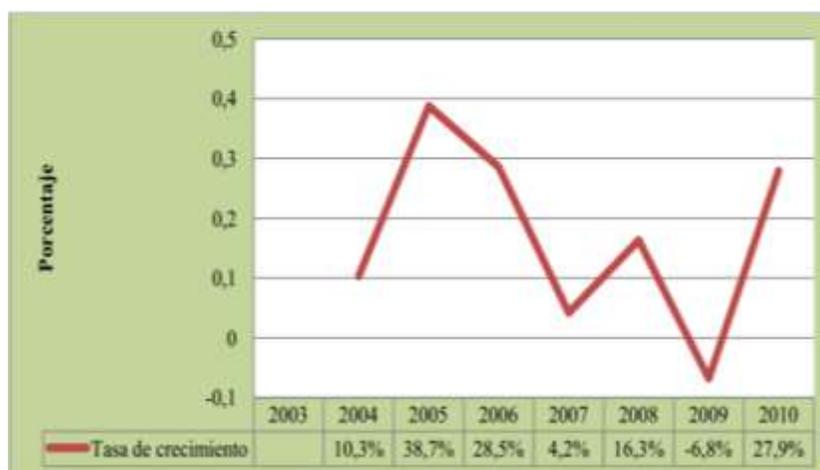
(Castillo, 2014) Una mayor inversión en equipos mejora la calidad del producto y genera mayor mano de obra; y al mismo tiempo la empresa también se beneficia porque logrará más utilidades, la compañía ha modernizado sus equipos y sistemas para lograr cumplir las demandas de sus clientes, lo cual le permitió en el 2013 ocupar el décimo lugar entre las 10 mayores exportadoras de camarón en Ecuador.

**Tabla 1.1 Ranking de exportadoras de camarón 2012 -2013**

CAMARÓN			
2013	2012	EMPRESA	MILLONES \$ FOB
1	3	Industrial Pesquera Santa Priscila S.A	244,92
2	2	Expalsa Exportadora de Alimentos S.A	232,48
3	5	Operadora y Procesadora de Productos Marinos Omarsa S.A	163,97
4	4	Sociedad Nacional de Galápagos C.A	158,2
5	1	Promarisco S.A	120,5
6	8	Empacadora del Pacifico Social Anónima (Edpacific S.A)	75,87
7	10	Empacadora Grupo Granmar S.A Empagran	52,43
8	-	Exportadora de Productos del océano Oceanproduct Cia Ltda.	33,13
9	-	EMPACADORA Dufer Cia Ltda.	28,72
10	-	Frigopesca C.A	21,09
		<b>Total de las 10 primeras</b>	<b>1.131,31</b>
		<b>% de las 10 primeras</b>	<b>62,93</b>
		<b>Total del Sector</b>	<b>1.797,72</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año 2012 -2013.

<sup>3</sup> El método "Hazard Analysis and Critical Control Points - HACCP" (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) registra y describe todas las medidas para un control de calidad sistemático y consciente de los riesgos en todas las etapas de producción

**Gráfico 1.4 Tasas de crecimiento en las exportaciones de camarón ecuatoriano (2003-2010)**

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

### 1.3 Justificación

Esta investigación fue seleccionada porque se identifica con las necesidades que la compañía Frigopesca C. A. tiene en la actualidad la cual se encuentra en un proceso de diversificación de mercado, y penetración en mercados potenciales, la apertura hacia nuevos mercados incrementaría su nivel de ventas y su oferta exportadora, el mercado de Dubái en los Emiratos Árabes Unidos es uno en gran expansión, según un estudio realizado en el 2012 por Pro Ecuador del 100% de productos que Ecuador exporta hacia los Emiratos Árabes Unidos el 17% es camarón ocupando el primer lugar en la exportación de productos no petroleros hacia el mercado emiratí, lo que hace a este mercado atractivo para los intereses que tiene la compañía Frigopesca C. A. en sus proyectos.

(Pro Ecuador, 2012) El análisis comercial realizado por Dubái Exports en importaciones de crustáceos congelados en el 2012 reveló que el Ecuador logró en el 2011 una penetración de mercado del 0.8% del total de la demanda de consumo de camarón en Emiratos Árabes Unidos (EAU), en el 2012 el Ecuador incrementó este porcentaje de exportación a un 2.7% logrando un aumento importante en tan solo un año

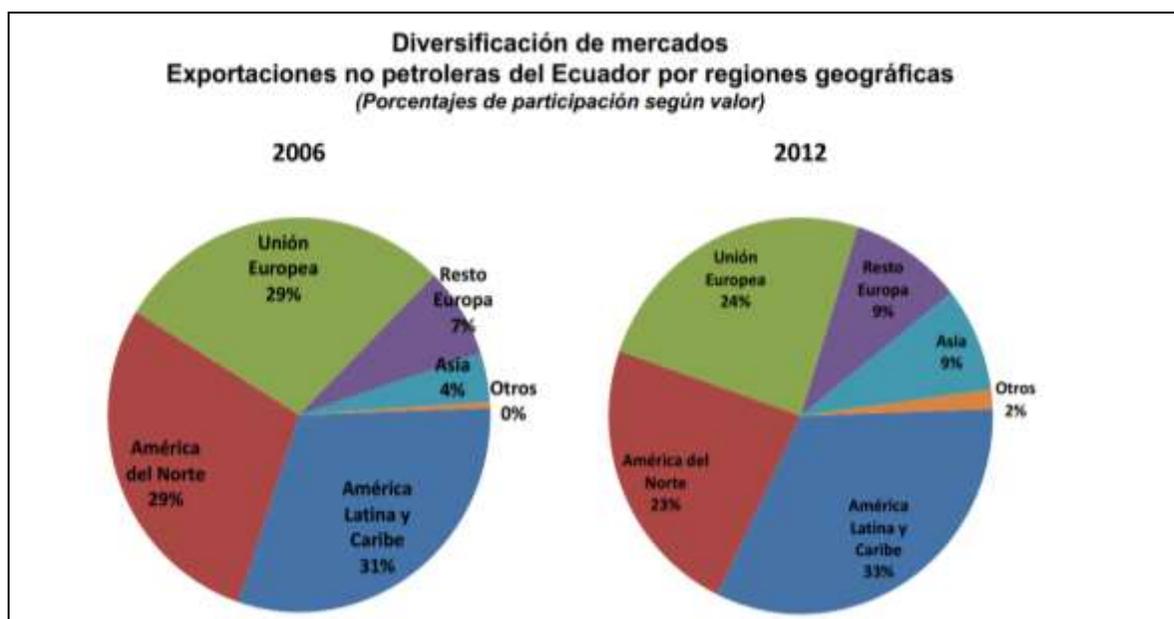
En Emiratos Árabes Unidos la mayoría de los camarones son importados principalmente desde India, Tailandia, Vietnam y también por los países cercanos del Golfo, como Omán. Las importaciones de camarones del Medio Oriente en los últimos cinco años aumentaron sostenidamente a una tasa promedio anual de 15.2%. En 2013, la compra de dicho marisco sumó en EAU (US\$ 95 Millones de dólares).

La demanda de camarón en los Emiratos continúa en aumento por el incremento de habitantes y por el consumo de este marisco en la dieta emiratí y de sus “Expats”, además, existe un creciente gusto por la cocina asiática incluyendo al camarón en la mayoría de sus platos.

Los productos de camarón a granel, empacados y sus sustitutos se encuentran en todas las cadenas de supermercados de este país. Cada una está ligada a una determinada clase económica y los productos de camarón se distribuyen estratégicamente tomando en cuenta el target a quien se desea llegar

Con un mercado de 5,3 millones de habitantes, el interés de las empresas emiratís se centra en la importación de camarón, atún, frutas y flores procesados y con valor agregado, en la actualidad (Enero- Mayo 2013) Ecuador le vende a Dubái camarones congelados en un 48% del total de sus exportaciones hacia ese país.

Gráfico 1.5 Diversificación de mercados



**Fuente:** Cálculos DEECO con datos del Banco Central del Ecuador, año 2012

Este plan estratégico de exportación beneficiaría a la compañía Frigopesca C. A. que busca la apertura de negocios en países del medio oriente, generará un mayor movimiento e incremento en sus ventas. El Ecuador en los últimos años ha incrementado el nivel de ventas de productos no petroleros, gracias a que ha diversificado su mercado.

(Patiño, 2013) Ecuador ha incrementado sus exportaciones hacia Estados Unidos y hacia la Unión Europea, en un 60% y 70%, con América Latina ha aumentado el 100%; con Asia el 300%, a Rusia más del 100%. Un análisis del Ministerio de Relaciones Exteriores en mayo del 2013 detalló que las exportaciones ecuatorianas hacia la Unión Europea pasaron de representar el 29% de su oferta al 24% de las exportaciones no petroleras entre el 2006 y el 2012.

La misma publicación establece que hacia Estados Unidos iba el 29% del pastel de exportaciones ecuatoriano, ahora solo es el 23%, esto demuestra que el Ecuador no solo ha aumentado sus exportaciones a esos países, sino que exporta más a otras regiones.

**Tabla 1.2 Principales productos importados por EAU del Mundo**

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR EMIRATOS ÁRABES UNIDOS DEL MUNDO								
MILES USD								
Subpartida	Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	% PARTICIPACIÓN 2012	TCPA
713.19	Joyería de otros metales preciosos, incluso revestidos o chapados.	6,128,404	11,529,377	9,847,094	15,755,743	21,085,113	10.42%	36.19%
7108.12	Oro en bruto, excepto en polvo, para uso no .	9,408,258	1,639,585	1,836,418	2,754,736	7,238,462	3.58%	-6.34
8517.12	Teléfonos , incluidos los Teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas.	3,227,387	3,760,189	4,802,387	7,140,288	6,768,174	3.34%	20.34%
7102.39	Los demas diamantes no industriales.	5,856,544	5,922,47	9,071,971	11,041,097	5,687,098	2.81%	-0.73%
8703.24	Vehículos automoviles transporte personas de cilindrada superior a 300.	4,368,218	1,844,620	3,364,657	3,252,670	4,732,456	2.34%	2.02%
8471.30	Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos digital.	552,559	1,873,113	2,515,979	3,410,675	4,148,061	2.05%	65.53%
2710.11	Aceites Livianos ligeros y preparaciones.	66,611	3,922,475	6,971,959	5,918,538	3,915,634	1.94%	176.89%
8802.40	Aviones y demás vehículos aéreos, de peso en vacío, superior a 15000k.	2,178,146	1,707,205	3,113,342	2,454,597	3,887,286	1.92%	15.58%
8703.23	Vehículos automóvil transporte personas de cilindrada superior a 1500k.	4,387,030	1,237,153	2,464,567	3,190,203	3,774,427	1.87%	-3.69%
2710.19	Otros aceites de petróleo y preparaciones.	1,023,546	2,621,989	3,221,113	4,721,130	3,660,731	1.81%	37.52%
7102.31	Diamantes no industriales en bruto o simplemente aserrados exfoliados.	1,467,920	764,089	1,150,782	2,033,895	2,593,732	1.28%	15.29%
2710.12	Aceites Livianos ligeros y preparaciones.	-	-	-	-	2,462,746	1.22%	-
8411.12	Tuborreactores, de empuje superior a 25 kn.	250,162	865,522	1,323,178	1,537,949	1,743,119	0.86%	62.47%
8481.80	Los demas artículos de grifería y órganos similares.	678,951	903,171	719,182	1,229,101	1,334,859	0.66%	18.41%
8528.72	Monitores y proyectores, que no incorporen aparato receptor de televisión; aparatos receptores.	485,947	804,843	1,393,546	1,402,362	1,241,454	0.61%	26.43%
<b>Otros Productos</b>		135,406,016	99,933,095	109,947,401	126,601,845	128,074,871	63.29%	-1.38%
<b>Total</b>		175,485,699	139,328,673	161,023,576	192,444,829	202,348,223	100.00%	3.62%

**Fuente:** Centro de Comercio Internacional, Trademap, año 2014

#### 1.4 Planteamiento Del Problema

A continuación se va a identificar la necesidad de diversificar el mercado de la Compañía Frigopesca C.A y la oportunidad de poder satisfacer la demanda no satisfecha de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es la factibilidad de exportar camarón ecuatoriano de la empresa FRIGOPESCA C. A. al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos?

### **1.4.2 Subproblemas**

- Falta de una base de datos para la búsqueda de posibles clientes en el mercado de Emiratos Árabes Unidos.
- El tiempo de tránsito del transporte internacional (naviera) es muy extenso, de cuarenta a cuarenta y cinco días de tránsito hacia el lugar de destino.
- Poca información de la cantidad demandada que se envía hacia el mercado de Dubái en los Emiratos Árabes Unidos, también sus normas y estándares de calidad.
- Falta de conocimiento de los estándares de calidad que se deben aplicar al producto.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico de exportación de camarón de granja y mar para la compañía Frigopesca C.A, al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

### **1.5.2 Objetivos Específico**

- Identificar la realidad actual de la compañía Frigopesca C.A y las cualidades que tiene para satisfacer las exigencias del mercado de emiratí.
- Analizar las relaciones comerciales entre Ecuador y Emiratos árabes Unidos con el fin de explotar al máximo los beneficios que se puedan obtener al emprender esta actividad comercial, determinando a los principales competidores en Emiratos Árabes Unidos.

- Determinar la capacidad de importación del camarón al mercado de Dubái/ Emiratos Árabes Unidos en relación a la implementación de las normas legales y fitosanitarias escogidos por el mercado de destino.
- Desarrollar un Plan Estratégico exportador para el fomento del camarón ecuatoriano hacia el mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

## **Capítulo 2**

### **2. Fundamentación teórica**

En el presente capítulo se presentan los conceptos teóricos que sustentan la presente investigación, la cual servirá como base tanto para el diagnóstico de la situación actual del mercado así como para la elaboración de la propuesta de implementación.

#### **2.1 Enfoque estratégico**

##### **2.1.1 Estrategia**

(Ronda 2002) Estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con una base científica, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

##### **2.1.2 Planeación estratégica**

(Vicuña, 2012) Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

##### **2.1.3 Proceso de una planeación estratégica**

Esquema, desarrollado por David Garvin, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica. Se trata de un diagrama simple, sencillo de entender y, a la vez, muy completo.

**Etapas:**

**1) Análisis del Entorno.** Está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades y amenazas. Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con objetividad hacia la empresa y hacia sí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que permitirán aprovechar las oportunidades y también ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de saber si se está preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

**2) Formulación.** Dentro del marco de referencia de la empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo se ve en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) se tendrá un contexto desde el cual se podrá formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

**3) Programación.** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

**4) Ejecución.** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

## **2.2 Análisis FODA**

La matriz de análisis foda es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz foda en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis foda permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio

## **2.3 Descripción e información del cultivo de camarón**

El camarón *penaeus vannamei*, es la principal especie de cultivo en la costa ecuatoriana, del cual el 95% de la producción pertenece a la especie *Litopenaeus vannamei*, considerada una de las más resistentes a cambios medioambientales durante el desarrollo en cautiverio. El *Litopenaeus Stylirostris* conforma aproximadamente el 5% de la producción total. En menor escala se cultivan otras especies como: *Litopenaeus Occidentalis*<sup>4</sup>, *Litopenaeus Californiensis*<sup>5</sup> y *Litopenaeus Monodon*<sup>6</sup>.

El cultivo de camarón presenta las mismas tres etapas que maneja la agricultura, es decir, la siembra, el crecimiento y la cosecha, las cuales se han logrado reproduciendo en cautiverio los procesos biológicos naturales de estos crustáceos.

---

<sup>4</sup> Una especie de crustáceo de la familia Penaeidae, nativo del oriente del Océano Pacífico, desde América Central hasta el Perú

<sup>5</sup> Crustáceo de la familia Penaeidae, también conocido como camarón café

<sup>6</sup> Crustáceo decápodo marino ampliamente criado para alimentación. Su área de distribución natural es Indo-Pacífica, desde las costas orientales de África, Arabia, alcanzando el sudeste asiático y el Mar de Japón

Meteorológicamente la región costera del Ecuador posee dos épocas climatológicas: una época lluviosa de invierno y de altas temperaturas (alrededor de 30°C) y otra época seca de verano de temperaturas más bajas (alrededor de 25°C).

El perfil costanero ecuatoriano es influenciado por dos corrientes marinas: la corriente cálida del Niño, proveniente del norte y la corriente fría de Humboldt proveniente del sur, uniéndose en un punto, formando el frente ecuatorial y produciendo aguas altamente productivas. Además la descarga de ríos, produce aguas estuarinas<sup>7</sup> lo que implica la existencia de un alto rango de salinidades, que ejercen variaciones en algunos parámetros químicos y provoca cambios en la diversidad biológica del medio.

### **2.3.1 Descripción y función del producto**

El camarón es crustáceo familia de los carídeos (Caridea) decápodos marinos o de agua dulce, conocidos popularmente como camarones, quisquillas, esquilas, o gambas. Su tamaño oscila entre los 10 y los 15 centímetros de longitud, tienen las patas pequeñas, los bordes de las mandíbulas fibrosos, el cuerpo comprimido, la cola muy prolongada respecto al cuerpo, la coraza poco consistente y son de color grisáceo. Son relativamente fáciles de encontrar en todo el mundo, tanto en agua dulce como en agua salada. Son mucho más pequeños que las gambas y los langostinos.

Los camarones en sus diferentes especies son criaturas relativamente abundantes en los cuerpos de agua dulce o salada en todo el mundo, lo cual los convierte en un importante recurso pesquero y alimenticio. Prácticamente cada país posee recetas y formas particulares para preparar y consumir estos crustáceos. Si existe algún punto en común, es que para consumirlos se procede a su cocimiento y que es común que se elimine la cabeza, la coraza corporal, las dos aletas anteriores y posteriores, todas ellas partes ricas en quitina y por ello indigestas.

---

<sup>7</sup> Estuarinas: Palabra que se define como un área bajo las influencias de las mareas.

También es común que se destripe antes de consumirlo, pues en este grupo de especies los intestinos son fácilmente reconocibles, aun antes del cocimiento, como una línea oscura que corre longitudinalmente por la parte alta del cuerpo y cola.

### **Ilustración 2.1 Camarón *Penaeus Vannamei***



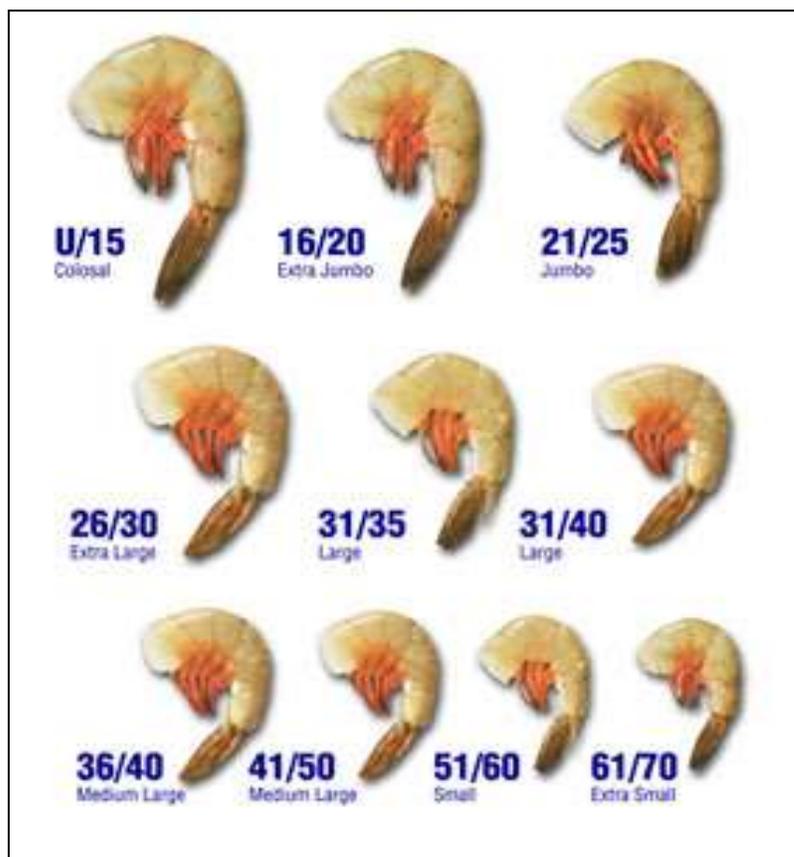
**Fuente:** Frigopesca C. A., año 2015

Las tallas de camarón expresan el número de los camarones contados por libra o por kilo. Por ejemplo, en un camarón de talla 21/25 significa que hay de 21 a 25 camarones en una libra, en la talla 26/30 hay de 26 a 30 camarones en una libra y así sucesivamente con las demás tallas.

Las tallas más grandes se designan con el término "under" (bajo) y se abrevia como "U" o "UN", que se expresaría como U/10, U/12 y U/15. La talla de camarón es más grande cuando el número es menor y generalmente, el precio es más alto, estas tallas "U" se da en los camarones langostino, que son pescados en mar abierto.

Las tallas más comerciales son 31/35, 36/40, 41/50, y 51/60 porque en estas tallas el camarón está en un tamaño mediano y es el más apetecido en los mercados internacionales.

**Ilustración 2.2 Tallas de camarón**



**Fuente:** Instituto Nacional de Pesca, año 2015

### 2.3.2 Características del cultivo

La cría de camarones en ambientes naturales o seminaturales tiene tres fases principales:

- Maduración y reproducción
- Desove y cría desde huevo a postlarva
- Engorde desde post larva a tamaño comercial

Esta actividad puede encararse de diversas maneras de acuerdo con el nivel de inversión que se quiera realizar y al conocimiento que se tenga de la especie a cultivar en cuanto a su biología, ecología, migraciones, hábitos, etc. Es posible completar el ciclo en cautividad; traer hembras ovadas del mar, criar las larvas y realizar engorde

hasta talla comercial; capturar postlarvas y/o juveniles que se acercan a la costa y engordarlas.

### **2.3.2.1 Siembra**

El ciclo de producción empieza con la compra de postlarvas a laboratorios certificados por el Instituto Nacional de Pesca, esto se debe realizar para cumplir con el plan nacional de control<sup>8</sup> las larvas son llevadas del laboratorio a la camaronera en tanques adecuados para este fin. Antes de realizar la siembra de las postlarvas la calidad del agua de la piscina camaronera tiene que ser analizada y estar dentro de los parámetros requeridos

### **2.3.2.2 Crecimiento**

(Ruiz, 1999) Mediante la aplicación de químicos, fertilizantes y dietas suplementarias se produce el crecimiento y engorde del camarón, en esta etapa el crustáceo es alimentado con balanceado selecto y se cuida la calidad del agua para evitar la contaminación de la misma, el objetivo principal es tener un tamaño comercial idóneo en el menor tiempo posible.

En la actualidad se implementa la alimentación con comederos, los comederos son aros de manquera plástica en forma circular con un diámetro aproximado de 55 cm, revestidos con una malla plástica de 1 mm de abertura, en cuyo fondo se coloca un peso que ayuda al aparejo a fondearse con más facilidad dentro de la piscina, estos comederos se instalan en un número aproximado de 15 a 20 por hectáreas.

---

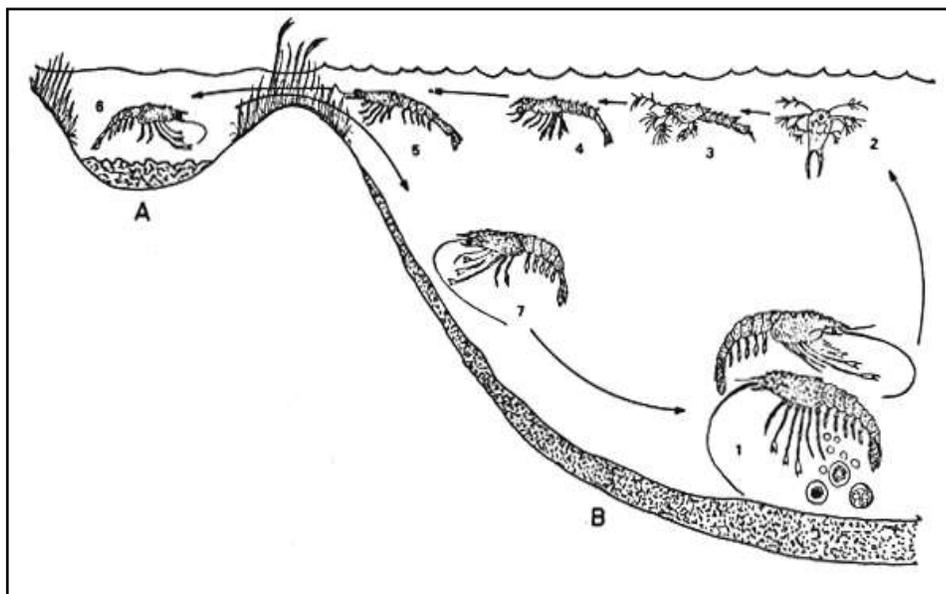
<sup>8</sup> El Plan Nacional de Control es un documento establecido por la Autoridad Competente que contiene la información sobre la estructura y la organización de los sistemas de control oficiales en la pesca y acuicultura

### Ilustración 2.3 Alimentación por comedero.



**Fuente:** Alimentación práctica, Ac. Fabrizio Marcillo Morla MBA, año 2012

### Ilustración 2.4 Ciclo vital de un camarón.



**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación, año 2015

#### 2.3.3 Zonas de cultivo

La producción camaronera en el Ecuador se realiza en fincas acuícolas ubicadas a lo largo de sus 2.859 kilómetros de línea costera. El producto es obtenido de las

camaroneras y procesadoras primarias certificadas por el Instituto nacional de Pesca, las camaroneras están ubicadas en la división 03 en territorio continental. .

## **2.4 Enfermedades**

Los camarones son propensos a enfermedades causadas por representantes de casi todos los grupos de agentes infecciosos conocidos.

Principales enfermedades que afectan al camarón:

- Síndrome de Taura.
- Enfermedad de la Mancha Blanca (WSSV)
- Enfermedad de la Cabeza Amarilla (YHV).
- Mionecrosis (IMNV).
- Necrosis hepatopancreática (NHP).
- Necrosis hipodérmica hematopoética infecciosa viral (IHHNV)

### **2.4.1 Etiología de la enfermedad**

La causa (etiología) de enfermedades en el camarón puede ser infecciosa y no infecciosa.

#### **Enfermedades infecciosas**

Son aquellas producidas por hongos patógenos, algunos de los cuales, son más comunes de las etapas larvarias y otros son característicos de juveniles y adultos. El género más común que se encuentra en las larvas.

#### **Enfermedades no infecciosas**

Son causadas por la calidad del agua y por las deficiencias nutricionales que no sean causadas por agentes biológicos.

## **2.5 Control de enfermedades y plagas**

Las enfermedades del camarón pueden variar de acuerdo a las fases de desarrollo del cultivo, las estrategias más efectivas para su control están relacionadas con las buenas prácticas de manejo que se implementen, practicas enfocadas a la prevención de enfermedades. La supervivencia del camarón así como el crecimiento adecuado, dependerán de estas prácticas, es necesario realizar un adecuado control de todos los factores que pueden afectar el cultivo del crustáceo.

(Leyva, Sáenz & Guevara, 2010) Para poder realizar un control de las enfermedades es necesario comprender todos los factores que se encuentran involucrados dentro de los sistemas de cultivo. Es tomar en cuenta que cuando alguno de estos factores es modificado, se verá reflejado en estrés para los organismos lo cual puede ser el detonador de alguna enfermedad o mortalidad dentro del cultivo. Es por esto, que resulta de gran importancia el contar con bitácoras donde se lleve un registro de la información sobre los parámetros del sistema de cultivo así como la cantidad de alimento que se utiliza, biometrías y cualquier otra información que pudiera resultar relevante como la presencia de organismos ajenos al cultivo. El disponer de estos registros permitirá realizar una trazabilidad más rápida y diagnosticar cualquier problemática que se presente durante el cultivo.

### **2.5.1 Estrategias de control de enfermedades.**

La primera estrategia para el control de las enfermedades es evitar la entrada de la enfermedad a la granja, para conseguir esto es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

1. No comprar, ni introducir al estado postlarva que no cuente con un certificado sanitario emitido por el laboratorio que realizó los análisis y aprobado por el Instituto Nacional de Pesca.
2. La unidad de producción debe contar con una unidad de cuarentena donde se vigilen a las post-larvas para saber si presenta evidencia de algún patógeno potencial.

3. Evitar cualquier transferencia de organismos entre las unidades de producción, así como el préstamo de materiales entre las camaroneras. Esto ayudará a evitar la dispersión de patógenos en caso de presentarse.

La segunda estrategia para el control de las enfermedades será el monitoreo de los organismos de la unidad de producción, esto con la finalidad de evidenciar la presencia del algún patógeno potencial.

## **2.6 Cosecha**

Las camaroneras cosechan en promedio entre los 98 y 120 días, hasta cuando el camarón pese entre 12 y 17 gramos. El producto es pescado en el periodo de aguaje ya que en este periodo el camarón está en mejor textura y talla, el producto es capturado en las piscinas camaroneras, y luego es colocado en tinas de 500 lts o 1000 lts con agua e hielo para conservar su frescura y calidad, luego es llevado en camiones térmicos hacia las plantas de proceso donde es clasificado y seleccionado de acuerdo a su talla y calidad.

## **2.7 Temporadas de Aguaje**

Las temporadas de aguaje<sup>9</sup> por lo general no son fijas, estas tienden a cambiar sus días y meses dependiendo de la marea o también de la luna, pero podemos indicar que en el presente año los meses de mayor demanda son, julio, agosto y septiembre,

El aguaje es la subida del nivel de agua de mar. Los camarones sienten el cambio de presión que ha sufrido el agua y reaccionan favorablemente a este cambio. Por lo general las pescas se realizan en aguajes, ya que el camarón se encuentra en plena actividad; sin embargo para fijar el momento preciso, se realiza un muestreo de camarones en donde se determina:

- Textura

---

<sup>9</sup> Se conoce como aguaje, a las mareas que ocurren cada 14 días, durante las fases de luna nueva y luna llena y que se caracterizan porque las pleamares son de mayor amplitud, y las bajamares son menores que el promedio, ocasionando incremento en el nivel del mar y mayores corrientes.

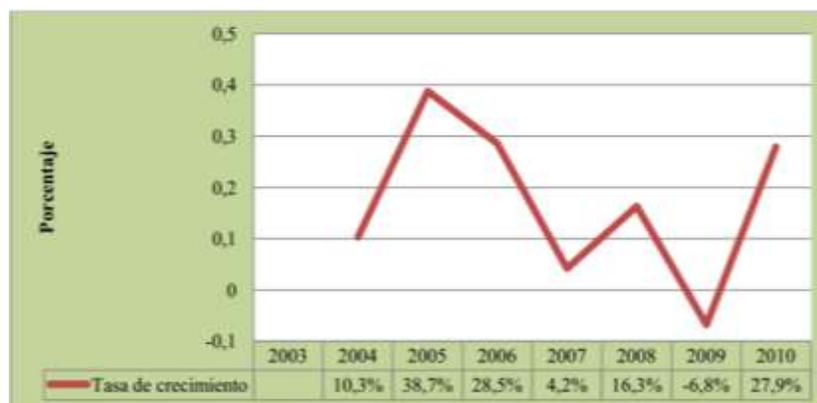
- Tamaño
- Prueba de sabor

La relación luna-mar provoca aquellos ondeantes movimientos que se suceden cada 6 horas. Cada mes, esta atracción luna-mar provoca 4 importantes mareas: dos aguajes o subidas del nivel (pleamar) y dos mareas súper bajas conocidas como quiebra (baja mar), de las que todo buen pescador o camarero está atento, porque son las que deciden los días de la cosecha; lo más recomendable es pescar en aguaje fuerte y noche oscura. Lo del aguaje se explica porque para entonces la marea baja se producirá en la noche, que si es oscura resultará ideal para la pesca, ya que el camarón estará dormido y no sentirá el empuje de la corriente hacia la red que atrapará la cosecha.

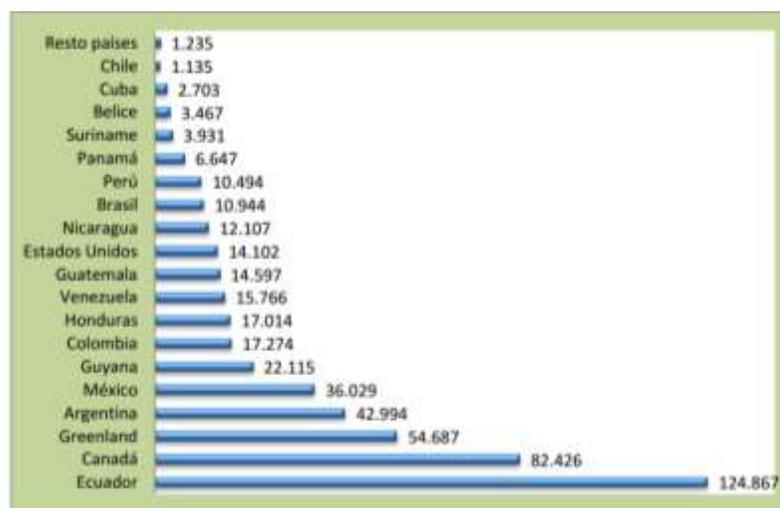
Pero si la noche se luce con luna, el inconveniente que se ocasionaría con el efecto de la luz induce en el animal y se dificultará el trabajo de pesca. Pero las ventajas que esta ocasiona en la oscuridad también tienen que ver con factores climáticos. El sol puede estropear el producto en pocas horas; las altas temperaturas, el tiempo que se derretirían el hielo, la gente que tiene que realizar un trabajo continuo de 10 horas, hasta por 7 días seguidos estaría completamente agotada.

### **2.8 Análisis de crecimiento de exportación del camarón.**

El mercado de camarón en el Ecuador está representado por una producción destinada en su mayor parte a la exportación (86,5% de la producción se destina al mercado externo). En este sentido, las tasas de crecimiento en las exportaciones de camarón son positivas entre los años 2004 y 2010, a excepción del 2009 en el cual presenta una tasa negativa, debido principalmente a la contracción del mercado mundial en general como consecuencia de la crisis económica desatada el año 2008. Los años 2005, 2006 y 2010 son los que mayores tasas de crecimiento positivas presentan, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.1 Tasas de crecimiento en las exportaciones de camarón ecuatoriano (2003-2010)**

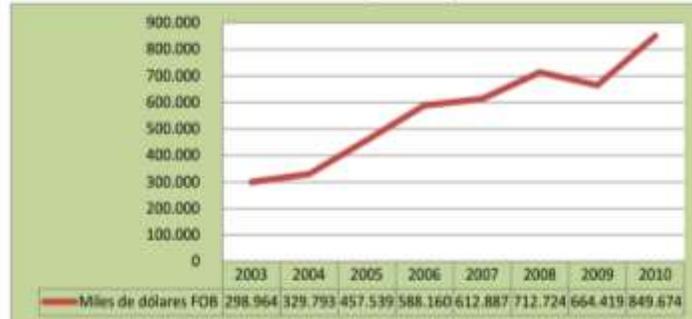
**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año 2010

**Gráfico 2.2 Participación en las exportaciones de camarón por países, América (2008)**

**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación, año 2015

La evolución en las exportaciones de camarón tiene una tendencia ascendente desde el año 2003, aunque en el año 2009 debido a la recesión económica mundial presenta una caída (-6,8%). Es interesante también observar que en el período 2003-2010, las exportaciones de camarón crecen un 284,2% al pasar de 298,9 millones de dólares en exportaciones FOB a 849,7 millones de dólares FOB (gráfico 2.4). Esto nos muestra el dinamismo que ha tenido el sector, lo que representa un proceso productivo que cubre las expectativas del mercado externo. Hay que recordar que este sector está desarrollado y encaminado para el sector externo.

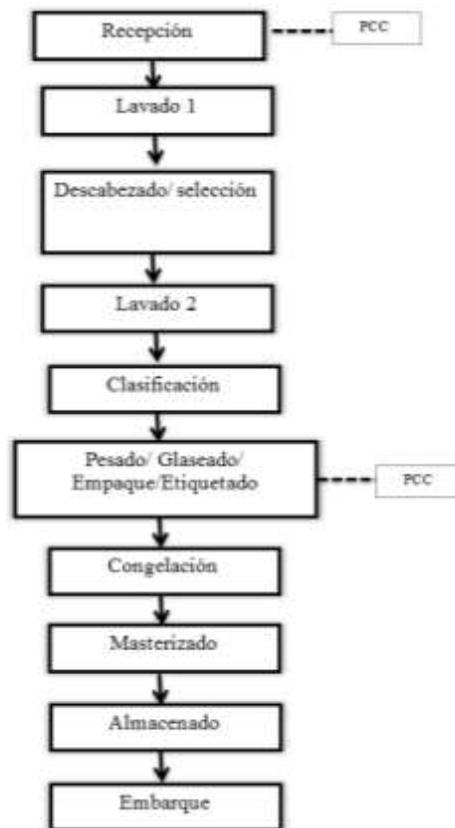
**Gráfico 2.3 Evolución de las exportaciones de camarón por producto principal.**



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

### 2.8.1 Procesos producción y elaboración

**Gráfico 2.4 Flujo grama de producción camarón cola**



**Fuente:** Departamento de control de calidad de FRIGOPESCA C. A., año 2015

### 2.8.2 Recepción

El camarón llega a la planta Frigopesca C. A. en camiones térmicos, antes de abrir el camión se procede a darle un enjuague con agua en las puertas y llantas para quitar cualquier tipo de suciedad, luego se procede a bajar el producto que se encuentra en gavetas con un promedio de 35 a 40 libras de peso, luego se controla la temperatura cuando ingresa a la planta. Posteriormente se mide el residual del químico (si hubiese) de todo el camarón, según lo que la guía de recepción. Finalmente esto queda registrado en el formulario de recepción de materia prima. Por lo general la temperatura de llegada del producto debe ser entre  $4^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$ .

#### Ilustración 2.5 Recepción del producto



Fuente: Frigopesca C. A., año 2015

### 2.8.3 Descabezado / Selección

El camarón entero es descabezado manualmente por un personal capacitado para esta actividad en específica, es importante que el camarón mantenga la temperatura de  $4^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$ .

En esta etapa se realiza la limpieza superficial del camarón, esto quiere decir que se procede a separar el camarón de componentes ajenos a él.

### **Ilustración 2.6 Banda descabezadora**



**Fuente:** Frigopesca C. A., 2015

#### **2.8.4 Lavado**

El producto es lavado en la tolva con agua e hielo. La temperatura debe estar entre los  $4\text{ }^{\circ}\text{C} \pm 2^{\circ}\text{C}$  para eliminar cualquier residuo, la banda transporta el camarón de izquierda a derecha.

#### **2.8.5 Clasificado**

El producto se lo coloca en la tolva de la máquina clasificadora, la cual se encuentra con agua y hielo. La temperatura debe estar entre  $0$  y  $4.4^{\circ}\text{C}$ . En esta etapa el camarón es clasificado en tallas, según sea el lote la tolva se la calibra acorde con los resultados obtenidos en el laboratorio.

#### **2.8.6 Peso**

En esta etapa el camarón es pesado en cajas parafinadas<sup>10</sup> por personal capacitado, según la orden de producción, se pesa mediante balanzas electrónicas y el peso que se obtiene en cada caja es de 2 kg.

---

<sup>10</sup> El Parafinado es un proceso el cual otorga a las cajas una resistencia del 100% a la humedad, asegurando con ello que el producto llegue en perfecto estado a su destino.

### **2.8.7 Glaseo**

El proceso de glaseo consiste en que al camarón entero se le debe agregar agua en cierta cantidad determinada, esto permitirá que el producto esté protegido y de esta manera se mantenga entre 0 a 2°C, es decir fresco y no deshidratado.

### **2.8.8 Empaque**

El producto es envasado en cajas parafinadas en un empaque de 2 kg, o el que se ha acordado con el cliente, recordando que la calidad del producto va supervisada y cumpliendo todas las normas de calidad.

### **2.8.9 Etiquetado**

En cada master finalizado se coloca la etiqueta al producto, según como el cliente haya indicado en sus especificaciones.

Esta parte del proceso es fundamental, puesto que las exigencias de los países árabes para el ingreso de productos son muy elevadas.

Según el Food Control Department de la Municipalidad de Dubái (Dubái Municipality) para productos empaquetados, la etiqueta deberá contener la siguiente información:

1. Marca.
2. Nombre del producto (una descripción resumida del producto)
3. Los ingredientes (ordenados en orden descendiente de acuerdo con el peso o volumen).
4. Fecha de producción y de caducidad de todos los productos (excepto aquellos que están exentos de poner la fecha de validez o caducidad).
5. Nombre del productor, empaquetador, distribuidor o importador.
6. Peso neto o volumen.
7. País de origen.
8. Código de barras del producto.

9. Número de lote.
10. El idioma de la etiqueta debe ser en árabe y en inglés. Se pueden utilizar pegatinas - stickers previa aprobación.
11. Condiciones de almacenamiento (si la caducidad del producto depende de esas condiciones).
12. Mencionar ingredientes que puedan generar hipersensibilidad.
13. Instrucciones para usar el producto (si se necesitan).
14. Mostrar la información nutricional es opcional

El requisito mínimo para la información en árabe son los números 2, 3, 7 y cualquiera del 11, 13 y 14.

La traducción puede ser realizada en Ecuador, ya que existe una gran comunidad de población árabe, además de la ayuda de las embajadas y consulados. El objetivo del etiquetado de los productos alimenticios es garantizar a los consumidores una información completa sobre el contenido y la composición de dichos productos, a fin de proteger su salud y sus intereses. La etiqueta puede contener también información relativa a una característica determinada, como el origen del producto o el método de producción, también la fecha de caducidad del producto, y contenidos alérgenos.

### **Ilustración 2.7 Ejemplo de una etiqueta en un master de camarón**



**Fuente:** Departamento de producción de Frigopesca C. A, año 2015

### 2.8.10 Colocación de coches

Se procede a poner en los coches las cajetas cerradas y etiquetadas para ser enviadas a los túneles de congelación, el producto se congelará a una temperatura de  $-24^{\circ}$ .

**Ilustración 2.8 Colocación del producto en coches**



**Fuente:** Frigopesca C. A., 2015

Los túneles de congelamiento son utilizados para almacenar el producto recién empacado. Este debe estar en una temperatura entre  $-18^{\circ}\text{C}$  a  $-24^{\circ}\text{C}$ , de esta manera se procura que el producto se mantenga fresco hasta que llegue a su lugar de destino.

### 2.8.11. Encartonado

Una vez congelado el camarón se procede a colocar las cajas parafinadas en cartones corrugados conocidos como master, en el cual se depositan 10 cajas de 2 kg, el peso neto del cartón es de 20 kg y el peso bruto es de 22 kg

#### **Características del cartón corrugado**

- **Capacidad Máxima:**

10 cajas Cofre/Top Open de 5 lbs

62 lbs. / 28 Kg.

- **Medidas:**

Largo: 34.77 / Ancho: 30.48 / Alto 39.37 cms las cajetas parafinadas en los cartones y se enzuncha el cartón.

**Ilustración 2.9 Medidas del cartón corrugado**



**Fuente:** Cartonera Empaques de Marisco del Pacifico, año 2015

### 2.8.12 Almacenamiento

Ya puesto el producto en los cartones se los almacena en cámaras de congelación a una temperatura de entre  $-18^{\circ}\text{C}$  y  $-24^{\circ}\text{C}$

### 2.8.13 Embarque

El producto es embarcado en contenedores que deben estar completamente limpios, sanitizados y tener instalado un termoking<sup>11</sup>. La temperatura de embarque debe ser entre  $-18^{\circ}\text{C}$  a  $-24^{\circ}\text{C}$ .

<sup>11</sup> Termoking es un sistema de refrigeración instalado en el contenedor para mantener el producto a  $-18^{\circ}$ .

## 2.9 Beneficios del camarón

El camarón es un alimento con un alto contenido en yodo, vitamina B12, colesterol, vitamina E, selenio, proteínas y agua. El resto de nutrientes presentes en este alimento, ordenados por relevancia de su presencia, son: fósforo, potasio, cinc, calcio, sodio, magnesio, vitamina B3, hierro, vitamina B2, calorías, vitamina B9, vitamina B, vitamina B6, hidratos de carbono, grasa, ácidos grasos poliinsaturados, ácidos grasos monoinsaturados y ácidos grasos saturados.

Por la presencia de yodo entre sus nutrientes, el camarón favorece el funcionamiento de los tejidos nerviosos y musculares, así como el sistema circulatorio. Además, el yodo, colabora en el metabolismo de otros nutrientes, y juega un papel esencial en el adecuado desarrollo de la glándula tiroidea.

La presencia de vitamina E confiere al camarón propiedades antioxidantes que ayudan a mantener la integridad de la membrana celular, protegiendo las células y aumentando la respuesta defensiva de éstas ante la presencia de sustancias tóxicas derivadas del metabolismo del organismo o del ingreso de compuestos por vías respiratorias o bucales. Las propiedades antioxidantes de la vitamina E protegen, además de al sistema inmune, al sistema nervioso con el mantenimiento de la membrana neuronal y al sistema cardiovascular evitando la destrucción de glóbulos rojos y la formación de trombos. Asimismo, esta vitamina protege al organismo frente a la destrucción de ácidos grasos, vitamina A, vitamina C y selenio, y frente al envejecimiento causado por la degeneración de tejidos que trae consecuencias como la falta de memoria, siendo importante en la formación y renovación de fibras elásticas y colágenas del tejido conjuntivo.

Por su relevante aporte de proteínas, el camarón es idóneo para el adecuado crecimiento y desarrollo del organismo, favoreciendo las funciones estructural, inmunológica, enzimática (acelerando las reacciones químicas), homeostática (colaborando al mantenimiento del pH) y protectora-defensiva.

- Contiene altos contenidos de vitamina D, esencial para unos huesos, piel y dientes fuertes.
- Al igual que otros mariscos, los camarones están cargados con ácidos grasos omega-3, que combaten enfermedades relacionadas con el corazón y problemas en el sistema cardiovascular.
- Debido a su carga de selenio el camarón puede mantener alejado el cáncer y otras enfermedades degenerativas como la hipertensión y diabetes.
- Para una buena función cerebral y la maduración correcta de las células en el cuerpo, el camarón es un excelente auxiliar debido a la gran cantidad de vitaminas complejo B que posee.

## 2.10 Agente afianzado de aduanas

Hemos seleccionado los cinco agentes afianzados de aduana más relevantes de la ciudad de Guayaquil, entre los cuales citamos a:

**Tabla 2.1 Nombres de Agentes de Aduana**

<b>NOMBRE</b>	<b>NUMERO DE RUC</b>
Lcdo. Boris Jiménez	0920546165001
Sr. Luis Conforme	0911169969001
Torres y Torres	0991370226001
Agentradimex S. A.	0992255145001
Globalogistics S.A.	0992796022001

**Fuente:** Realizada por autores de la tesis, año 2015

El Lcdo. Boris Jiménez, fue la persona seleccionada como agente de aduana por su amplia trayectoria en el ámbito del comercio exterior, por lo cual se realizarán todos los trámites de exportación que se necesite para el mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

## 2.11 Estructura arancelaria

La estructura arancelaria utilizada en Ecuador es la NANDINA, de acuerdo a la Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina del año 2007 y está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías: Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos

La subpartida arancelaria sugerida en este anteproyecto es usada para efectos de búsqueda de información.

**Tabla 2.2 Estructura Arancelaria**

<b>TIPO DE ELEMENTO</b>	<b>SUBPARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Partida	0306.	Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera; crustáceos sin pelar, cocidos en agua o vapor, incluso refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera, harina, polvo.
Subpartida nacional	0306.17.12.00	Colas sin caparazón

**Fuente:** Servicio nacional de aduana del ecuador, año 2015

## 2.12 Relaciones bilaterales: Ecuador - Dubái

Emiratos Árabes Unidos es uno de los principales socios comerciales del Ecuador en el Medio Oriente, con un crecimiento del 8,1% en las exportaciones no petroleras del país en el 2013, en comparación con el 2012 el Ministro de Comercio Exterior, Francisco Rivadeneira, y el Director General del Departamento de Desarrollo Económico de Dubái, Sami Al Qamzi, han tenido acercamientos para dialogar sobre las relaciones comerciales bilaterales e identificar oportunidades de negocios e inversión en beneficio de ambas partes.

En declaraciones a la prensa, el Ministro de comercio exterior, Francisco Rivadeneira, destacó que Dubái, Estado miembro de los Emiratos Árabes Unidos, tiene un gran potencial para ser una plataforma logística desde la cual el Ecuador pueda vender sus productos a varias regiones como Medio Oriente, África y la Zona del Océano Índico.

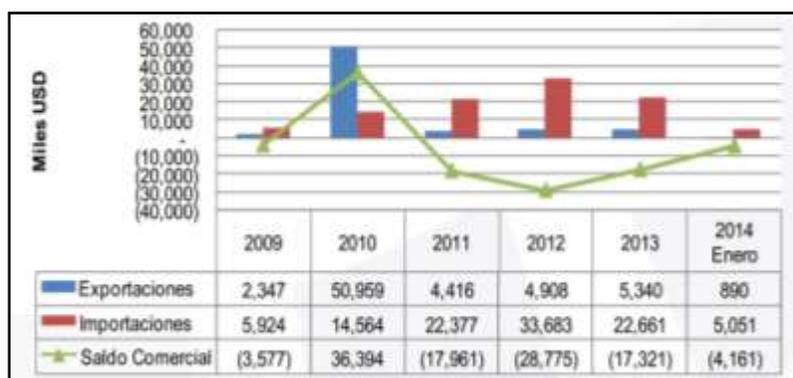
(Rivadeneira, 2013) Creemos que al ser países complementarios de manera natural, sólo puede crecer de manera significativa el comercio bilateral, señaló Rivadeneira, a la vez que manifestó el interés ecuatoriano de incrementar sus exportaciones hacia ese mercado que tiene un enorme poder adquisitivo y busca productos de alta calidad como los que Ecuador puede ofrecer. Como un ejemplo, se refirió a la infraestructura hotelera de primera línea que tiene Dubái, a la cual podemos proveer muchos de camarones, atún, banano, flores, frutas tropicales, cacao, café, chocolate, etc.

Finalmente, expresó su deseo de que la delegación que visita el país, atendiendo la invitación que él les hiciera en febrero pasado, pueda identificar la mayor cantidad de negocios posibles durante las reuniones que mantendrán con altas autoridades del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, Ministerio de Turismo, Ministerio de Transporte, Dirección de Aviación Civil, entre otros. “Estoy convencido de que somos países complementarios, tenemos raíces comunes y tenemos un futuro próspero conjunto” concluyó.

### **2.13 Evolución y situación actual de las exportaciones entre Ecuador y Dubái**

La balanza comercial entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos se presenta deficitaria en el período analizado 2010 – 2013 y enero del presente año, excepto en el 2010 donde se registra un superávit de USD 36,394; sin embargo las exportaciones se han incrementado en un promedio del 22.82% anual, mientras que las importaciones presentan una disminución del -32.72% en el 2013 vs. 2012.

**Gráfico 2.5 Balanza comercial total de Ecuador - Emiratos Árabes Unidos**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año

#### 2.14 Determinación de la demanda del camarón en el mercado Dubái

En Emiratos Árabes Unidos la mayoría de los camarones son importados principalmente desde India, Tailandia, Vietnam y también por los países cercanos del Golfo, como Omán. La demanda diaria estimada para el camarón en los Emiratos Árabes Unidos es de alrededor de 11 toneladas. Las importaciones de camarones del Medio Oriente en los últimos cinco años aumentaron sostenidamente a una tasa promedio anual de 15.2%. En 2013, la compra de dicho marisco sumó en EAU un total de USD \$95 millones.

La demanda de camarón en los Emiratos Árabes Unidos continúa en aumento por el incremento de habitantes y por el consumo de este marisco en la dieta Emiratí y de sus Expats<sup>12</sup>, además, existe un creciente gusto por la cocina asiática incluyendo al camarón en la mayoría de sus platos.

<sup>12</sup> Expats o expatriado es una persona que, de forma temporal o permanente, reside en un país diferente del país en el que nació. El término se usa comúnmente en el caso en que las empresas envían a sus profesionales o trabajadores a sus delegaciones en el extranjero, distinguiéndose así los profesionales calificados, que son los expatriados, de los inmigrantes o mano de obra extranjera.

### **Ilustración 2.10 Puerto de Dubái, Emiratos Árabes Unidos**



**Fuente:** Dubái photos, año 2015

### **2.15 Datos demográficos de Dubái, Emiratos Árabes Unidos**

La población de Emiratos Árabes Unidos asciende a 9,2 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de 2,87%, según datos de la World Factbook. Según los datos de la población censada en Emiratos Árabes Unidos, sólo el 19% de los habitantes es de origen emiratí; frente al 81% de la población extranjera, procedente de India, Pakistán, Sri Lanka y Filipinas, Bangladesh, Nepal y, aunque de forma más reducida, Europa y América.

La población árabe pertenece a diferentes tribus. El mayor grupo está liderado por Al Nahyan en Abu Dhabi, pertenece a la rama más importante, Al Bu Falasah de la tribu Bani Yas de Abu Dhabi. Un grupo de 800 Al Bu Falasah se separó de la tribu originaria y se asentó en 1833 en Dubái, fundado un emirato independiente. El otro gran centro de poder eran los Qasimi, un clan que supo ejercer su dominio sobre una multiplicidad de tribus entre Sharjah y Ras Al Khaimah antes de 1760.2

La distribución de la población por sexo, indica que el 66.6% está compuesta por hombres, mientras que las mujeres representan el 33.4%. La gran diferencia en los porcentajes se debe al fenómeno migratorio, liderado por el sexo masculino.

En cuanto a la edad media, se calcula que en los varones es de 32, y en las mujeres 25; lo cual significa que la población es mayoritariamente joven.

### Ilustración 2.11 Mapa de Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Gobierno de Dubái, año 2015

Tabla 2.3 Población de Emiratos Árabes Unidos distribuida por edad y sexo

Población Emiratos Árabes Unidos distribuida por edad y sexo			
Edad	Porcentaje población	Sexo	Porcentaje
0 - 14 años	20,60%	Hombres	577,599
		Mujeres	551,346
15 - 24 años	13,80%	Hombres	449,258
		Mujeres	306,410
25 - 54 años	61,50%	Hombres	2,570,054
		Mujeres	798,070
55 - 64 años	3,10%	Hombres	127,569
		Mujeres	40,996
65 años en adelante	1%	Hombres	33,481
		Mujeres	19,189

Fuente: Word Factbook, año 2014

## 2.16 Principales productos con Potencial

Los productos ecuatorianos identificados con potencial de comercialización en el mercado de Emiratos Árabes Unidos, se detallan a continuación:

**Tabla 2.4 Productos Potenciales para el Mercado de Emiratos Árabes Unidos**

PRODUCTOS POTENCIALES PARA EL MERCADO DE EMIRATOS ARABES UNIDOS			
MILES USD			
Subpartida	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia el mundo 2012	Emiratos Árabes Unidos importa desde el mundo 2012
2009.80	JUGO DE LAS DEMAS FRUTAS O DE LEGUMBRES U HORTALIZAS	28,687	1,202
7108.12	ORO EN BRUTO, EXCEPTO EN POLVO, PARA USO NO MONETARIO	387,514	7,249,829
4407.22	MADERA ASERRADA O DESBASTADA LONGITUDINALMENTE, CORTADA O DESENROLLADA, INCLUSO CEPILLADA,	76,445	245
0603.19	FLORES Y CAPULLOS, CORTADOS PARA RAMOS O ADORNOS, FRESCOS, SECOS, BLANQUEADOS, TEÑIDOS, IM	170,923	8,660
0304.19	FILETES Y DEMAS CARNE DE PESCADO (INCLUSO PICADA), FRESCOS, REFRIGERADOS O CONGELADOS : FR	53,023	664
0304.29	FILETES Y DEMAS CARNE DE PESCADO (INCLUSO PICADA), FRESCOS, REFRIGERADOS O CONGELADOS : FI	78,786	2,218
0704.10	COLIFLORES Y BROCOLES, FRESCOS O REFRIGERADOS	28,459	3,897
1604.13	SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES EN CONSERVA, ENTERO O EN TROZOS,	55,118	4,703
1511.90	LOS DEMAS ACEITES DE PALMA Y SUS FRACCIONES,	88,490	344,798
0901.11	CAFE SIN TOSTAR, SIN DESCAFEINAR,	74,830	23,690
0804.30	PIÑAS, FRESCAS O SECAS	30,287	6,552
2007.99	LAS DEMAS COMPOTAS, JALEAS, MERMELADAS, PURES Y PASTAS DE FRUTAS	41,826	18,652

**Fuente:** Centro de Comercio Internacional, Trademap, año 2014

### 2.16.1 Productos de Prohibida Importación

Los Emiratos Árabes Unidos aplican la lista de importaciones prohibidas y restringidas del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) y además cuentan con su propia lista. Generalmente, la prohibición de importar se debe a consideraciones ambientales, de salud y seguridad, religiosas y morales, y de acuerdo a la aplicación de las convenciones internacionales. A continuación se presenta el listado de productos considerados como prohibidos:

- Bienes no compatibles con la fe y la moral islámica.
- Bienes procedentes de Israel o que exhiban lemas o banderas de este mismo país.
- Equipos destinados a juegos de azar de cualquier clase.
- Caramelos en forma de cigarrillos y envasados en paquetes similares a cigarrillos
- Mercancía contaminada por radiación o por polvo radioactivo.

## 2.17 Base legal

### 2.17.1 Acuerdos y tratados

Ecuador y Emiratos Árabes Unidos actualmente no mantiene un acuerdo comercial, pero el camarón ecuatoriano tiene un arancel del 0% lo cual es un incentivo para los importadores emiratíes. Sin embargo, Ecuador sí necesita de un tratado comercial que le permita trabajar de manera organizada y brinde beneficios a ambas partes. Para exportar a este mercado es obligatorio emitir un certificado de origen.

### 2.17.2 Ente regulador

### 2.17.3 Ente regulador nacional

**Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).** Este ministerio se encarga de regular, normar, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a la actividades productivas en general.

**Ilustración 2.12 Logotipo del Magap**



**Fuente:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, año 2015

**Instituto Nacional de Pesca (INP).** Es una entidad de derecho público creada el 5 de Diciembre de 1960, con personería jurídica, patrimonio y recursos propios. Está adscrito Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y tiene su domicilio en la ciudad de Guayaquil.

Del Acuerdo Básico entre el Gobierno del Ecuador y el Fondo Especial de las Naciones Unidas, para la ejecución de Proyectos de Desarrollo Económico (10 de noviembre de 1959), y a pedido del Ministerio de Fomento, mediante Decreto No. 582-a, del 5 de diciembre de 1960, se crea el Instituto Nacional de Pesca, cuya existencia legal descansa el 5 de enero de 1961, según el Registro Oficial No. 105, e inicia sus actividades el 7 de mayo del mismo año.

Por recomendación de la FAO (Food and Agriculture Organization), el Instituto Nacional de Pesca (INP) pasa a ser un organismo especializado dedicado a la investigación biológica, tecnológica y económica, tendientes a la ordenación y desarrollo de las pesquerías (Decreto Ejecutivo No. 1321 del 18 de octubre de 1966).

#### **Ilustración 2.13 Logotipo del Instituto Nacional de Pesca**



**Fuente:** Instituto nacional de Pesca, año 2015

**Servicio nacional de aduana del ecuador (SENAE).** El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio y el control del sistema aduanero ecuatoriano.

**El Ministerio de Comercio Exterior.** Es el ente rector de la Política de Comercio Exterior e Inversiones, que propicia, de manera estratégica y soberana la inserción económica y comercial del país en el contexto internacional, que contribuya a la integración latinoamericana y que apoye el cambio de la matriz productiva, mediante la formulación, planificación, dirección, gestión y coordinación de la política de comercio exterior, la promoción comercial, la atracción de inversiones, las negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales, la regulación de importaciones y la sustitución selectiva y estratégica de importaciones, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social del país.

**Comité de Comercio Exterior (COMEX).** Es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia.

El Decreto Ejecutivo No 25 reestructura al Comité de Comercio Exterior (COMEX) y define como miembros a los titulares o delegados de las siguientes entidades:

- Ministerio de Comercio Exterior, quien lo preside;
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- Ministerio de Industrias y Productividad;
- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

Adicionalmente, formarán parte del COMEX, con voz, pero sin derecho a voto, las siguientes entidades:

- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad;
- Ministerio Coordinador de la Política Económica;
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y las demás instituciones que determine el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo.

**Cámara Nacional de Acuacultura.** La Cámara Nacional de Acuacultura es una organización sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo sostenible del sector acuícola ecuatoriano mediante servicios de calidad que fomenten la competitividad en un marco de profundo respeto a las normas sociales y ambientales aportando así al bienestar de la comunidad.

#### **2.17.4 Ente regulador internacional**

**Organización mundial del comercio.** La Organización Mundial del Comercio (OMC) se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones. Su principal función es velar por que el comercio se realice de la manera más fluida, previsible y libre posible. Es una Organización para la apertura del comercio. Es un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales. Es un lugar en el que pueden resolver sus diferencias comerciales. Aplica un sistema de normas comerciales. En lo fundamental, la OMC es un lugar al que los gobiernos miembros acuden para tratar de resolver los problemas comerciales que tienen unos con otros.

**Ilustración 2.14 Logotipo de la OMC**



**Fuente:** OMC, año 2015

#### **Organización Mundial de las Aduanas.**

Organización Mundial de Aduanas (OMA) (WCO de sus siglas en inglés World Customs Organization) es un organismo internacional dedicado a ayudar a los países miembros (normalmente representado por las respectivas aduanas) a cooperar y estar comunicados entre ellos en materia aduanera. Fue fundada en 1952 como el Consejo de Cooperación Aduanera nombre que utilizó hasta 1994, año en que se cambió por el

vigente. Su sede está en Bruselas, Bélgica, y su labor contribuye a desarrollar reglas consensuadas en procedimientos aduaneros, así como a prestar asistencia y aconsejar a los servicios de aduanas.

## **2.18 Régimen de exportación**

### **2.18.1 Requisitos generales del proceso de exportación**

El proceso de exportación inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

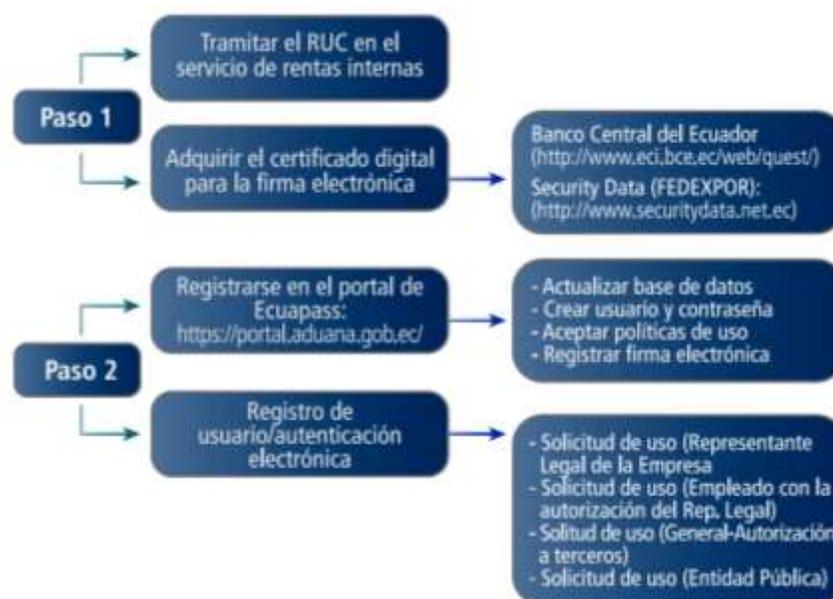
- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

**Gráfico 2.6 Registro de exportador en el Ecuapass**



Fuente: Pro Ecuador, año 2015

## 2.19 Requisitos para la exportación de camarón

### 2.19.1 Requisitos en Ecuador

- **Obtener autorización en el Magap:** Obtener el Acuerdo Ministerial (autorización para exportar otorgada por la Subsecretaría de Pesca o Acuicultura), luego obtener el acta de Producción Efectiva (inspección del establecimiento por parte de la Subsecretaría de Pesca o Acuicultura).
- **Aprobar la verificación:** Presentar el formulario de Inscripción (descargar del sitio web INP), Acuerdo Ministerial, Acta de Producción Efectiva y todo documento requerido por el Instituto Nacional de Pesca. La verificación consiste en una inspección y el proceso técnico de revisión.

- **Obtener certificación:** Previo al embarque del producto, el exportador debe acercarse al INP para solicitar la emisión del Certificado Sanitario a los establecimientos verificados. También pueden emitir Certificados de Calidad y certificados varios (según las exigencias del país importador).

**Gráfico 2.7 Flujo de exportación**



**Fuente:** Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (Senae), año 2015

### 2.19.2 Requisitos para exportar a Dubái

Los EAU aprobaron el Arancel Aduanero Exterior Común (CET) del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) el 1º de enero de 2003. El CET es un impuesto ad valorem, excepto en el caso de los derechos aplicados al tabaco. El plazo de vigencia del CET es por cinco años. El actual CET corresponde al período 2007-2012. Los cambios en el arancel requieren la aprobación de los demás países del CCG.

En términos generales las importaciones de alimentos (sean estos procesados, semiprocados o frescos) siguen un régimen libre. Las prohibiciones y restricciones a las importaciones de alimentos se pueden dar por razones sanitarias o fitosanitarias, razones de seguridad alimentaria o por cuestiones religiosas y culturales.

Todos los envíos de alimentos importados a los países del CCG y por ende a EAU estarán sujetos a requisitos normativos armonizados. Los reglamentos técnicos y las normas de los países del CCG serán utilizados como la base principal para el cumplimiento de los requisitos y la certificación de los envíos de alimentos de los países exportadores. Cuando los actuales reglamentos técnicos y las normas del CCG no son exhaustivos en cuanto a los requisitos específicos para ciertos alimentos importados, los países del CCG pueden diferir con las normas, directrices y recomendaciones del Codex, la OIE y la CIPF como base para la certificación (y otras garantías).

Los requisitos reglamentarios están siendo sometidos a revisión continua por los países del CCG con la finalidad de obtener un marco regulador completamente unificado, por ello se recomienda a los exportadores se aseguren que todos los requisitos necesarios para el ingreso de sus envíos de alimentos y que de esta manera hayan sido verificados por las autoridades locales a través de su importador extranjero antes de concluir la venta, ya que finalmente la aprobación de la importación de cualquier producto estará siempre sujeto a las normas y reglamentos según se interprete en el momento de entrada del producto.

### **Aranceles**

La tarifa de arancel para la mayoría de los productos que ingresan a este país es de 5%, no obstante para la exportación de camarones a EAU la tarifa es de 0%.

**Tabla 2.5 Tarifa arancelaria de camarón a EAU**

<b>Código HS</b>	<b>Descripción del producto</b>	<b>Método aceptado de empaque</b>	<b>Periodo de expiración</b>	<b>Tasas/tarifas</b>
3061700	Camarones congelados	Contenedores de plástico o de cartón	8 meses	0%
3062700	Camarones No congelados	Contenedores de plástico o de cartón	8 meses	0%

**Fuente:** Dubái Customs, año 2014

### **2.19.3 Normas y reglamentos técnicos**

#### **2.19.3.1 Requisitos fitosanitarios y sanitarios.**

Desde Ecuador para este tipo de exportación se requiere de la obtención de un certificado fitosanitario emitido por el Instituto Nacional de Pesca, cuya obtención demora de 1 a 2 días, el certificado debe ser emitido vía On Line en la página del Ecuapass, eligiendo la opción de ventanilla única ecuatoriana (VUE) una vez aprobado de ser retirado en las instalaciones del Instituto mencionado.

El organismo responsable del cumplimiento de las medidas sanitarias y fitosanitarias en los EAU, es el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Hídricos. Mientras que, el organismo nacional encargado de la notificación de medidas sanitarias y fitosanitarias, es el Departamento de Protección y Cuarentena de los Productos Agropecuarios del Ministerio antes indicado. Cabe recalcar, que cada Emirato tiene su propio organismo competente.

Los reglamentos federales de los EAU sobre las prescripciones en materia de medidas sanitarias y fitosanitarias están basados en las normas del Consejo de Cooperación del Golfo. Las principales leyes nacionales son la Ley Federal N° 5 de 1979 sobre cuarentena de los productos agropecuarios (modificada), y la Ley Federal N° 6 de 1979 sobre cuarentena veterinaria (modificada). Todas las leyes federales, reglamentos de aplicación y decretos ministeriales más importantes relacionados con las MSF pueden consultarse en el sitio Web del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Hídricos.

El documento Fitosanitario es uno de los demás requisitos que el cliente solicita para el envío de su exportación, el mismo que lo emite la Institución Nacional de Pesca (INP)

### **2.19.3.2 Certificaciones de calidad.**

En Ecuador las empacadoras de mariscos que deseen exportar deben obtener un certificado de calidad HACCP otorgado por el INP, según la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero (1974, enmendada) y revisada en 1985 (Ley Reformativa de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero)

(Pro Ecuador, 2012) En Emiratos Árabes Unidos el organismo oficial de normalización, es el Organismo de Normalización y Metrología de los Emiratos (ESMA), presidido por el Ministro de Medio Ambiente y Recursos Hídricos, y conformado por los representantes de las principales partes implicadas en el proceso de normalización.

Su función principal es supervisar la aplicación de las normas y reglamentos técnicos. El ESMA<sup>13</sup> es el encargado de supervisar la aplicación de las normas y reglamentos técnicos. Generalmente, este organismo es el encargado de redactar, formular y promulgar normas, así como de aprobar las normas internacionales y los reglamentos técnicos promulgados mediante resoluciones vinculantes del Gabinete.

Hasta a mediados del año 2011, en los EAU existían cerca de 6,000 normas, la mayor parte de ellas basadas en normas del CCG<sup>14</sup>. Cuando no existen normas nacionales o del CCG, el ESMA aplica las normas internacionales apropiadas para el entorno de los EAU, de acuerdo con lo que indica la Decisión Ministerial N° 114/2 de 2004. Además, es miembro de diversas organizaciones internacionales de normalización, como la Organización Internacional de Normalización (ISO), la

---

<sup>13</sup> Organismo de Normalización y Metrología de los Emiratos

<sup>14</sup> Consejo de Cooperación del Golfo

Comisión Electrotécnica Internacional (CEI), la Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios (ILAC), la Organización de Normalización del CCG (GSO), la Organización Árabe de Desarrollo Industrial y de Minería (AIDMO), la Organización Internacional de Metrología Legal (OIML) y el Codex Alimentarius.

## Capítulo 3

### 3.1 Marco Metodológico

Se presenta el tipo de investigación por el comportamiento y características que tiene el fenómeno de la demanda de camarón ecuatoriano la cual se analizará por fuentes tomadas por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, Banco Central del Ecuador, y demás instituciones públicas y privadas, para obtener datos actuales durante la investigación se realizarán entrevistas vía Skype<sup>15</sup> a funcionarios de Pro Ecuador en Dubái, así como también comunicación vía e-mail y telefónica, se entrevistará a empresarios exportadores y profesionales en la rama.

El nivel de investigación usado para la tesis será de forma descriptiva y explicativa en la cual analizaremos la demanda que tiene el camarón ecuatoriano al mercado Emiratos Árabes Unidos y poder satisfacer el mercado que estos requieran con la compañía Frigopesca C.A.

#### 3.1.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo investigativo está situado dentro de un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo, los datos recopilados serán analizados en base a estadísticas y documentales. Las entrevistas y encuestas hechas en base a la muestra nos darán un enfoque de cómo se encuentra el mercado actual considerando las opiniones de expertos y conocedores del área.

---

<sup>15</sup> Skype es un software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet (VoIP)

- **Investigación descriptiva:** Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Se clasifica: Estudio de Variables independiente, Investigación correlacional.
- **Investigación explicativa:** Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post - facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### **3.1.2 Metodología.**

El método a utilizar es el analítico sintético que consiste en la descomposición del fenómeno con la finalidad de comprender el funcionamiento de cada parte y luego se reúnen elementos o partes que poseen lógica para demostrar la verdad del conocimiento.

Mediante el manejo de tablas y gráficos se obtuvo los resultados del correspondiente análisis, por lo que se logró establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones, lo que permitió conocer la situación actual de este proceso.

Los métodos y técnicas de investigación que vamos a plantear son los siguientes:

#### **Métodos**

- Analítico –sintético.

#### **Técnicas de investigación**

- Investigación documental.
- Entrevista.
- Encuestas.
- Vía Skype.

### 3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se llevarán a cabo para la recolección de datos serán las siguientes:

- **Entrevistas.** Encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas.
- **Observación.** Es la técnica de recolección de información por excelencia y se utiliza en todas las ramas de la ciencia. Su uso está regido por alguna teoría y éstas determinan los aspectos que se van a observar.

Para la realización del trabajo se examinaron y recolectaron datos relacionados con la planificación y puesta en marcha de las actividades de mantenimiento. La información recolectada es teórica - práctica, necesaria para cumplir con los objetivos planteados.

**Tabla 3.1 Técnicas o Instrumentos De La Investigación**

<b>Técnica</b>	<b>Concepto</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Observación Directa</b>	Esta técnica se utiliza para identificar y describir los elementos que intervienen en el área de estudio	Guía de entrevista y observación.
<b>Encuesta</b>	Esta técnica se utiliza para complementar la etapa de planeación, ejecución, análisis de los datos y presentación de la información del personal involucrado. Aquí se realiza la selección de una muestra para representar a la población definida para el estudio y se construye un cuestionario válido para la medición de las variables de interés de la investigación, donde el personal expresó sus ideas.	Cuestionario de preguntas.
<b>La descripción</b>	Esta técnica está relacionada con la observación directa, se crean registros detallados exclusivamente de la experiencia y la observación realizadas.	Guía de entrevista

<b>Entrevistas</b>	Platica con moradores del sector de Colonche y con autoridades de la corporación ecuatoriana de Colonche. Supervisor de comercio exterior, moradores del sector y agricultores	Guía de entrevista
<b>Páginas web</b>	Revisión de páginas web relacionadas con la investigación	Internet
<b>SENAE</b>	Revisión de documentos relacionados con normas técnicas y regulaciones en el proceso de exportación.	Documentos

**Fuente:** Guía de metodología de la Investigación Científica del Dr. José Santamaría

## 3.2 Análisis del sector y la empresa

### 3.2.1 Breve reseña histórica

Fundada el 5 de marzo del 2009 por el Sr. Henry Castillo la compañía Frigopesca C. A. empezó como una empresa empaadora que solo daba el servicio de co-packing a otras exportadoras, pero gracias al esfuerzo ejercido por la gerencia y demás funcionarios la empresa poco a poco fue innovando sus procedimientos y sistemas, el primer luego de ser legalmente constituida para lograr un aseguramiento de la calidad fue obtener un certificado de buenas prácticas de manufacturas (BPM), pero luego de esto el gerente decidió hacer un esfuerzo más, invirtió en la compañía para lograr una certificación HACCP (Análisis de puntos críticos de control), la empresa en 6 de Julio del 2011 logró realizar su primera exportación hacia los Estados Unidos. Estos esfuerzos también se vieron reflejados en el aumento de su producción, en el año 2009 la compañía producía aproximadamente 160.000 libras mensuales, para el año 2014 esta cifra aumentó a 640.000 libras mensuales, un incremento del 400%. Este rápido aceleramiento le permitió escalar 401 puestos del año 2012 al año 2013.

**Tabla 3.2 Empresas de mayor crecimiento del listado de las 200 siguientes.**

LAS 10 EMPRESAS CON MAYORES CRECIMIENTOS DEL LISTADO DE LAS 200 SIGUIENTES					
CANTIDAD EN MILLONES DE DOLARES					
POSICIÓN 2013	POSICIÓN 2012	NOMBRES DE LAS COMPAÑÍAS	INGRESOS 2013	INGRESOS 2012	VARIACIÓN %
510	771	Industria de enlatados Alimenticios Ideal	35,30	21,24	66
517	980	Arbecuador	34,79	16,04	117,00
551	999	Lan Cargo	32,48	15,68	107,00
559	979	Química Suiza Industrial del Ecuador (QSI)	32,05	16,06	100,00
567	847	ABB Ecuador	31,31	19,08	64,00
578	1066	ZTE Corporation	30,52	14,65	108,00
626	1021	Papelesa	28,25	15,28	85,00
642	1097	Holcim Agregados	27,73	14,11	97,00
657	1058	Frigopesca S.A	26,97	14,76	83,00
689	1154	Progecon	25,60	13,24	93,00

**Fuente:** Revista Vistazo, las 500 mayores empresas, año 2014

El principal mercado de la empresa es Estados Unidos donde envía el 60% de su producción, actualmente la compañía se encuentra en un proceso de diversificación de mercado en la cual proyecta penetrar nuevos mercados de Europa y Medio Oriente, un mercado objetivo es el de Dubái/Emiratos Árabes Unidos en donde el Ecuador por medio de su oficina comercial de Pro Ecuador en Dubái está logrando entrar en dicho mercado.

### **Misión**

Frigopesca C. A es una compañía dedicada al procesamiento de camarón seleccionado en los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, para poder brindar a nuestros clientes un producto confiable y altamente garantizado.

### **Visión**

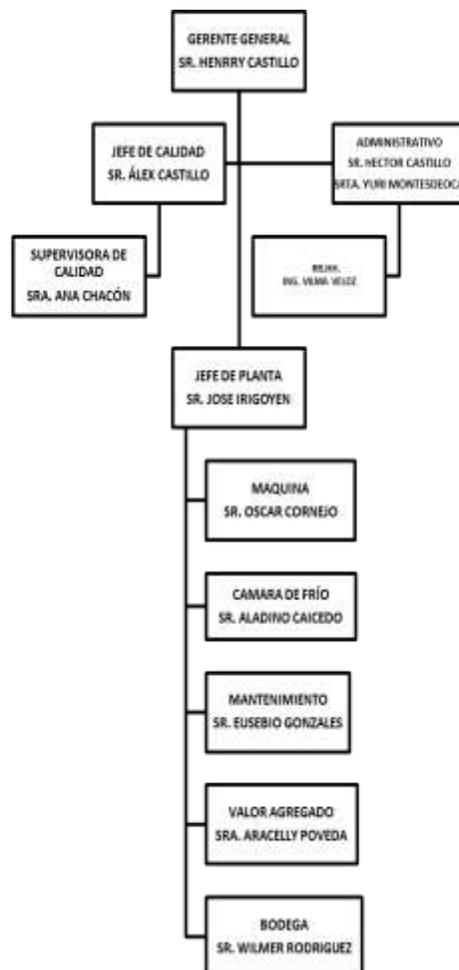
Llegar a ser una empresa reconocida a nivel internacional a través de la exportación de diversos productos en diferentes presentaciones y obteniendo altos reconocimientos.

**Ilustración 3.1 Logotipo de Frigopesca C. A.**



**Fuente:** Departamento de diseño de Frigopesca C. A., año 2015

**Gráfico 3.1 Organigrama jerárquico de Frigopesca C. A.**



**Fuente:** Manual Haccp de Frigopesca

### 3.3 Características del sector.

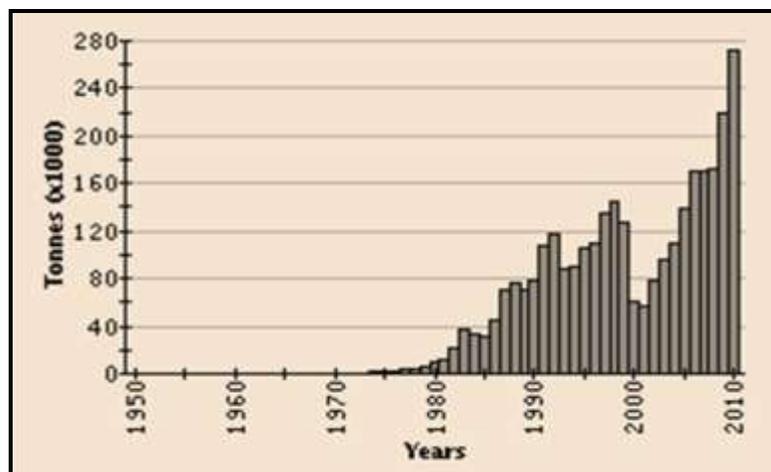
Integralmente considerado, el sector acuícola es determinante para el desarrollo social y económico del Ecuador, por el desarrollo económico que genera directa e indirectamente, los múltiples tipos de empresas que intervienen a lo largo de la cadena productiva hacen de este un sector importante para el desarrollo del país. El sector camaronero cuenta en la actualidad con 1.332 fincas camaroneras, y 38 exportadoras de camarón registradas.

**Tabla 3.3 Infraestructura del sector acuícola en Ecuador**

<b>INFRAESTRUCTURAS</b>	<b>EN UNIDADES</b>
Laboratorios	143
Hectáreas cultivadas	120 000
Fábricas de Alimento Balanceado	13
Fábricas de hielo	35
Plantas procesadoras	38

**Fuente:** Instituto nacional de pesca, Ecuador año 2015

**Gráfico 3.2 Producción de la acuicultura reportada en Ecuador (a partir de 1950)**



**Fuente:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, año 2015

### 3.4 Principales empresas competidoras.

Según datos del Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, y Servicio de Rentas Internas se detalla la siguiente tabla de exportadoras de camarón por categorías.

**Tabla 3.4 Categorías de exportadoras de camarón en Ecuador de acuerdo a nivel de producción y exportación**

PRINCIPALES EMPRESAS GRANDES	PRINCIPALES EMPRESAS MEDIANDAS	PRINCIPALES EMPRESAS PEQUEÑAS
OMARSA	ESTAR C. A.	OCEAN PRODUCT CIA.LTDA
EXPALSA	NIRSA	FRIGOPESCA C.A.
SONGA	OCEANFISH	PCC CONGELADOS FRESCOS S.A.
PROMARISCO	EMPACRECI	ZAMBRITISA S. A.
STA PRISCILA	PROEXPO S. A.	AROMALI S.A.
EMPAGRAN		FRIGOLANDIA
EDPACIF		EMPACADORA BILBO S. A.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año 2014

#### Principales competidores de Frigopesca C. A.

Tomando como base el tamaño de las empresas por volumen de exportaciones, se muestra a continuación las principales empresas competidoras de Frigopesca C. A.

- **Empacadora Dufer.** Exportadora de camarón con una planta de 2.000 mt<sup>2</sup>, posee una experiencia en el proceso y exportación de camarón desde 1992, la producción anual es de 9'000.000 de libras.
- **Negocios Industriales Real.** Es uno de los principales exportadores de conservas de atún del Ecuador llegando a más de veinticinco países alrededor del mundo, cuenta también con una planta procesadora de camarón en la parroquia Posorja, cantón Guayaquil.
- **Ocean Product Cía. Ltda.** Exportadora de camarón ubicada en el cantón Huaquillas, su principal mercado es los Estados Unidos.
- **Exorban S.A.** Procesadora de productos acuícolas ubicada en el cantón Santa Rosa, El Oro, exporta a los Estados Unidos y la Unión Europea.

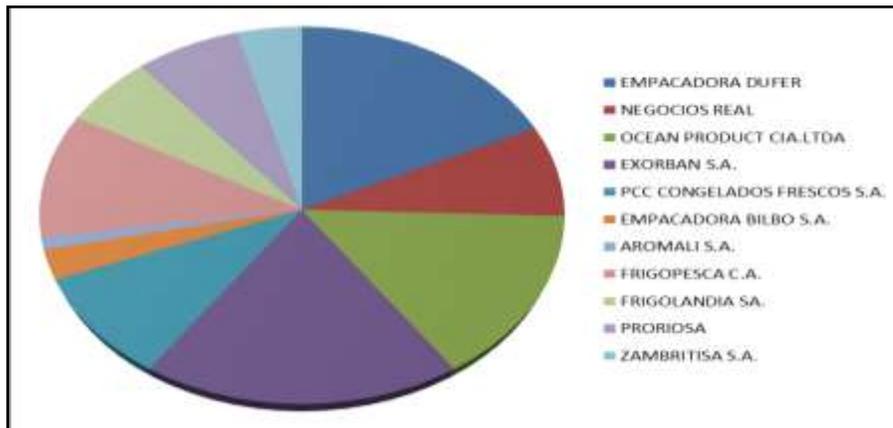
- **Pcc Congelados Frescos S. A.** Empresa dedicada al procesamiento y comercialización de productos del mar, inicio su actividad mercantil en el año 2004.
- **Promaoro S. A.** Inició sus operaciones el 7 de noviembre del 2013, ubicada en la provincia de El Oro, esta planta posee sus propias granjas de cultivo de camarón.
- **Aromali S.A.** Procesadora de productos acuícolas, ubicada en el cantón Guayaquil, su principal mercado es los Estados Unidos.
- **Frigolandia S. A.** Procesadora de camarón y pescado ubicado en el canto Guayaquil cuneta con una moderna planta para el proceso de productos de pesca y acuícolas.
- **Proriosa.** Fue fundada el 17 de febrero de 1978. Se construyeron las instalaciones de la planta con el propósito de receptar la pesca de camarón proveniente de diferentes al mes procesa alrededor de 750.000 Lb, lo que ha significado una gran expansión de sus instalaciones.
- **Zambritisa S.A.** Exportadora de camarón, ubicado en el cantón Guayaquil, en el sector industrial Inmaconsa.

**Tabla 3.5 Participación de mercado por tamaño de empresa**

<i>EXPORTADORES</i>	<i>CONTENEDORES</i>	<i>LIBRAS</i>	<i>DOLARES FOB</i>	<i>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</i>
EMPACADORA DUFER	271	10.854.855	\$ 37.504.086	17,77
NEGOCIOS REAL	260	4.743.438	\$ 18.097.558	7,76
OCEAN PRODUCT CIA.LTDA	204	9.090.414	\$ 31.402.046	14,88
EXORBAN S.A.	264	11.736.106	\$ 40.647.696	19,21
PCC CONGELADOS FRESCOS S.A.	130	5.742.783	\$ 19.915.294	9,40
EMPACADORA BILBO S.A.	172	1.592.860	\$ 24.525.046	2,61
AROMALI S.A.	14	621.130	\$ 2.144.633	1,02
FRIGOPESCA C.A.	156	6.484.258	\$ 22.397.483	10,61
FRIGOLANDIA SA.	81	3.620.486	\$ 11.302.351	5,93
PRORIOSA	103	4.104.236	\$ 14.090.027	6,72
ZAMBRITISA S.A.	61	2.499.423	\$ 8.431.387	4,09

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año 2014

**Gráfico 3.3 Participación de mercado por tamaño de empresa Enero - Octubre 2014**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, año 2014

### 3.5 Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva principal que la empresa Frigopesca C. A. ha establecido de acuerdo a lo investigado es el procesamiento de camarón cola en gran volumen, la compañía se ha especializado en la producción de dicho artículo, ya que cuenta con maquinaria altamente tecnificada en comparación con sus competidores y estas maquinarias pueden clasificar aproximadamente hasta diez mil libras por hora.

### 3.6 Grupo objetivo

#### 3.6.1. Grupo primario.

En Dubái el grupo objetivo primario a corto plazo está formado por las empresas importadoras de mariscos, ya que cuenta con el desarrollo tecnológico y la infraestructura necesaria para la venta y distribución del camarón siendo este un emirato de gran importancia logística y hotelera se encuentra en constante incremento aumento industrial, por consiguiente existen clientes potenciales para la compra de camarón, este producto es muy demandado por estas compañías debido a todos los beneficios y usos que se obtienen de esta.

A primera instancia se considera entregar los camarones a empresas con mayor potencial para comercializar los productos, como son las siguientes:

- JASLAM: Dirección: White Crown Bldg, 1107 Sheikh zayed Road, Dubai, UAE, contacto Mohd Afzal, email: afzal@jaslam.com
- SAM SHAMA & PARTNERS CO: Dirección P.O. Box 16488Jeddah 21464 email: essam@shamaafoodco.com
- GULF SEAFOOD L.L.C.: Dirección: O. Box 61115 ebel Ali Free Zone, email: asyrus@gulfseafood.ae, web: www.gulfseafood.ae

### **3.6.2. Grupo secundario.**

Como grupo objetivo secundario a largo plazo se tiene previsto exportar el producto hacia el mercado de Doha en el estado de Catar, un producto en valor agregado, camarón pelado y desvenado en importadoras alimenticias y estos a su vez los distribuirán en los mercados mayoristas en hoteles y restaurantes.

## **Capítulo 4**

### **4. Enfoque estratégico**

En este capítulo se realizará un análisis de la situación interna y externa de la empresa FRIGOPESCA C. A., como podemos mencionar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado y sus competencias tratándose del ámbito externo y de la misma forma aquellas fortalezas y debilidades tratándose del ámbito interno de la organización, asimismo se detallará un profundo análisis de las partes involucradas en la empresa como es el caso del camarón.

También se explorará nuevas vías de desarrollo para crear estrategias innovadoras, las cuales incrementarán una rentabilidad en el negocio, de tal manera que se obtengan diferentes variables de competitividad y por tal razón esta producción está dirigida aquellos mercados no comunes.

#### **4.1. Definición del negocio de la empresa**

La empresa FRIGOPESCA C.A, se define dentro del área de producción acuícola como una empaedora y exportadora, la cual se dedica a la producción y comercialización de camarón de alta calidad, cumpliendo las normas de control y calidad, para lo cual cuenta con una certificación como es el HACCP, de esta forma garantiza sus productos tratando de esta forma posicionar su imagen, en diferentes maneras frente a la competencia que se incrementa cada día más con nuevas estrategias de acuerdo a las tendencias del mercado que se presente.

## 4.2. Análisis FODA

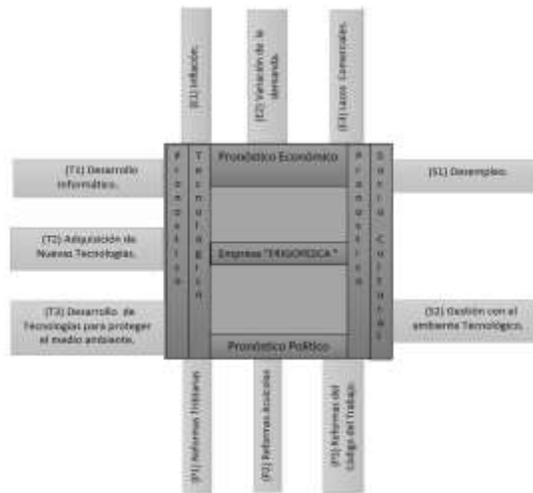
El análisis FODA es un método que nos conlleva a la relación entre los aspectos externos que tiene la empresa y a su vez la misma que tiene que ver con las oportunidades y amenazas de los aspectos internos como son la fortalezas y debilidades, con el único fin de crear estrategias que nos promuevan aprovechar lo mejor en ambos entornos y de esta manera se proporciona la información necesaria para desarrollar y ejecutar las acciones y medidas respectivas.

### 4.2.1 Oportunidades y Amenazas – Análisis PEST

Se realizará el análisis PEST, para lograr reconocer la situación externa que tiene la empresa y saber cuáles son las principales ventajas y desventajas que tiene en el mercado donde se va a desarrollar. Con el único fin de poder resolver las variables que se presentan en el país como son: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico y Medio Ambiente.

A continuación se mostrará un gráfico donde se detalla un análisis del estado en que se encuentra la empresa. Para poder desarrollar dicho análisis, se recurre a una lluvia de ideas sobre la actual situación de mercado, dicha información está recopilada en el siguiente gráfico

**Gráfico 4.1 Análisis del PEST**



**Fuente:** FRIGOPESCA C.A, año 2015

## **Pronóstico Económico**

- ***Inflación (E1).***- Es el incremento que se genera para sostener los precios que se encuentran en el mercado en determinado periodo, es decir que por cada unidad incrementada monetariamente es una disminución en los bienes que se desean adquirir para el consumo.
- ***Variación de la demanda (E2).***- Existe una variación de la demanda cuando esta incrementa sus precios y la cantidad que se está ofertando también tiende a ascender, pero su desplazamiento tiene tendencia hacia la derecha. También puede verse disminuida la demanda cuando su precio se tiende a caer y la cantidad surge de la misma forma y esta función de demanda se desplaza hacia la izquierda.
- ***Lazos comerciales (E3).***- El Departamento de Desarrollo Económico de Dubái ha tenido grandes acercamientos con el Ministerio de Comercio Exterior, los empresarios emiratís han participado en macrorruedas de negocios y están interesados en aumentar las exportaciones de camarón a EAU, también están interesados en invertir en un puerto de aguas profundas en territorio ecuatoriano; Dubai Multi Commodities Centre, está interesada en crear en Dubái la plataforma para mover desde allí las flores ecuatorianas al Medio Oriente y las regiones aledañas; Emirates Airlines, una de las más grandes aerolíneas del mundo, que mediante un acuerdo con TAME, actualmente opera vuelos de carga en el país y a través de vuelos compartidos transporta una parte significativa de exportaciones de flores hacia Europa y Medio Oriente, empresa con la que se espera fortalecer

progresivamente la relación para llegar a tener también vuelos de pasajeros en el corto y mediano plazo.

### **Pronóstico Tecnológico**

- **Desarrollo informático (T1).**- En un mundo globalizado las organizaciones se encuentren automatizadas y esto implica implementar sistemas de información que no se limitan al control y registro de actividades sino también el monitoreo de la producción al momento, poder tener una información exacta en cuestión de segundos.
- **Adquisición de nuevas tecnologías (T2).**- Sería una gran oportunidad para tener mayor productividad y optimizar tiempo y recursos, además de tecnologías de información sería sumamente importante adquirir maquinarias más avanzadas como una maquina IQF, para empacar más de este producto en menor tiempo.
- **Desarrollo de sistemas para proteger el medio ambiente (T3)** En la actualidad se desarrollan sistemas y tecnologías para preservar el medio ambiente, tal es el caso de la certificación Punto Verde que el gobierno da a las empresas que cumplan cierto requisitos ambientales a cambio este les genera ciertos beneficios tributarios.

### **Pronóstico político**

- **Reformas tributarias (P1).**- En los últimos 33 años de vida democrática del Ecuador, las autoridades económicas de turno han implementado un total de 51 reformas tributarias, 10 de ellas en los últimos cinco años, durante la administración de Rafael Correa. El Fisco ha renovado su sistema para captar tributos y de esta manera obtener

más recursos, pero también ha creado y ha aumentado cargas impositivas lo cual puede afectar notablemente a las empresas.

- **Reformas acuícolas (P2).**- Dado a que la actividad camaronera afecta de cierta manera a los manglares de la costa ecuatoriana, el gobierno ha tomado reformas en el sector acuícola como la prohibición de entrega de concesiones a empresas camaroneras.
- **Reformas al código del trabajo (P3).**- El gobierno ha realizado varias reformas al código del trabajo, como la mensualización de los décimos y el incremento salarial general.

### **Pronóstico Socio - Cultural**

- **Desempleo (S1).**- Pobreza y Delincuencia Aunque los índices de desempleo y pobreza han descendido estos tres factores pueden afectar en el desarrollo del comercio por una mala distribución de los recursos.
- **Gestión con el medio ambiente (S2).**- El Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Agricultura han firmado acuerdos ministeriales para la protección de los manglares y la prohibición temporal de concesiones a camaroneras.

#### 4.2.2 Fortalezas y Debilidades

Para localizar cuáles son los valores, capacidades o conocimientos que posee la compañía, se ha realizado un análisis a través de la cadena de valor, para detectar los factores que la hacen competitiva y que le permiten diferenciarse de las demás a nivel nacional.

**Tabla 4.1 Determinación de Fortalezas y Debilidades**

<b>INFRAESTRUCTURA &amp; ADMINISTRACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.-Ubicación geográfica	x	
2.-Organización & Métodos	x	
3.-Control interno		x
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.-Relación jefe-trabajador		x
2.- Capacitación	x	
<b>TECNOLOGIA &amp; SISTEMAS DE INFORMACION</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.- Tecnología de procesamiento	x	
2.-Sistemas de comunicación	x	
<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.-Abastecimiento de camarón fresco (recepción)		x
2.-Abastecimiento de camarón congelado (procesado)	x	
<b>MANUFACTURA &amp; OPERACIONES</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.-Ambiente de trabajo (plagas)	x	
2.-Mantenimiento de instalaciones	x	

<b>CALIDAD</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.- Departamento de calidad	x	
2.- Certificaciones internacionales		x
<b>EXPORTACIÓN</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1.- Volumen de exportaciones	x	
2.- Departamento de exportación	x	
3.- Venta a <i>brókeres</i>		x

**Fuente:** Frigopesca C. A, año 2015

#### ▪ **Infraestructura y Administración**

La compañía Frigopesca C. A. se encuentra a 20 km del puerto de Guayaquil, cuenta con dos vías de rápido acceso como lo son la vía Perimetral por la parte oeste y la vía a Daule por la parte este, también se encuentra en una zona industrial como lo es el Parque Industrial Inmaconsa dado a esta ubicación está cerca de sus proveedores de insumos, por lo cual una de sus fortalezas es su buena ubicación geográfica para sus productos de exportación. Entre su debilidad es el uso de pocos controles internos dado a la naturaleza de su producto.

#### ▪ **Recursos Humanos**

La compañía tiene ciertas deficiencias en la la gestión del talento humano, dado que este departamento ha tenido varias cambios de jefe, por lo cual el departamento aún no se organiza correctamente. Como fortaleza tenemos que sí cuenta con un plan adecuado de capacitación planificado a lo largo del año y con diversos temas.

#### ▪ **Tecnología y Sistemas de Información**

La compañía cuenta con dos máquinas descabezadoras y tres máquinas clasificadoras de camarón de última generación, además adecuadas cámaras de frio para el congelamiento

y mantenimiento del producto. Mientras que por su ubicación en zona urbano-industrial posee una buena cobertura de telecomunicación.

- **Abastecimiento y compras**

La compañía cuenta con dos cámaras de frío para el producto fresco, pero estas no son lo suficientemente amplias para almacenar el producto que recibe en los días de aguaje (pesca) lo cual genera un cuello de botella en la recepción de la materia prima. Como fortaleza cuenta con dos cámaras amplias para el almacenamiento del producto congelado con suficiente espacio para ubicarlo por cliente.

- **Exportación**

Una de las fortalezas de la compañía es que ya está posicionada en el mercado con una exportadora de nivel medio y su nivel de exportaciones ha crecido notablemente en los últimos años, aunque cuenta con clientes fijos en el extranjero, la mayoría es gracias a los brókeres que trabajan junto con la compañía lo cual de cierto modo afecta en su rentabilidad dado que ellos reciben una parte de la ganancia.

#### **4.2.3 Estrategias derivadas del Análisis FODA**

Se generarán una serie de alternativas estratégicas para la compañía Frigopesca C. A. Las alternativas estratégicas derivadas del análisis FODA deben basarse en potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**Estrategias ofensivas (FO):** Son aquellas que la empresa usara para potenciar las fortalezas y aprovechar mejor las oportunidades, para lo cual se debe:

- Elaborar productos con valor agregado como el camarón precocido.
- La empresa tiene planificado a corto plazo adquirir una finca camaronera por lo cual dependerá menos de los proveedores de materia prima.
- Realizar un estudio de factibilidad para la exportación del camarón al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.
- Mejorar el flujo de producción para empacar más producto en menos tiempo.

**Estrategias defensivas (FA):** Es la forma de potenciar estas fortalezas para hacer frente a las amenazas, se debe:

- Obtener asesoría técnica e incursionar en el mercado orgánico ya que en la actualidad se está dando a la tendencia de adquirir productos de esta línea porque son más sanos.
- Planteamiento de indicadores para el mejoramiento del control interno y reducir costos

**Estrategias adaptativas (DO):** Cómo se logra superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, se debe:

- Identificar las principales fallas en el control interno y mejorar el sistema ERP con en el que cuentan.
- Mejorar la gestión del talento humano

**Estrategias de supervivencia (DA):** Como logramos superar estas debilidades para afrontar las amenazas, de las cuales se tiene:

- Establecer una estrategia de marketing mix.

- Mejorar el control interno a través de indicadores de productividad y eficiencia para reducir costos en el proceso.
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar el abastecimiento de insumos siendo más competitivos en el mercado.

**Tabla 4.2 Matriz de estrategias derivadas del análisis FODA para Frigopesca C. A.**

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS FODA</b> <b>FRIGOPESCA C. A.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exportar otras variedades como camarón langostino y pomada</li> <li>2. Orientación al mercado nacional</li> <li>3. Elaboración de productos con valor agregado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Crecimiento de la producción orgánica</li> <li>3. Variación en la demanda.</li> <li>4. Reformas acuícolas</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica</li> <li>2. Planeación precisa de la producción.</li> <li>3. Tecnología de procesamiento</li> <li>4. Publicidad y reconocimiento de los productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar productos finales como camarón pre-cocido.</li> <li>2. Estudio de factibilidad para la exportación del camarón al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.</li> <li>3. Mejorar el flujo de producción para empacar más producto en menos tiempo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener asesoría técnica e incursionar en el mercado orgánico.</li> <li>2. Planteamiento de indicadores para el mejoramiento del control interno y reducir costos</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control interno.</li> <li>2. Abastecimiento de insumos.</li> <li>3. Sistemas de comunicación.</li> <li>4. Relaciones internas (jefe-trabajador)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el sistema de control interno.</li> <li>2. Mejorar la gestión del talento humano.</li> <li>3. Análisis de mejoramiento de ERP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias del marketing mix</li> <li>2. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar el abastecimiento de insumos siendo más competitivos en el mercado</li> </ol>

**Fuente:** Autores de la tesis

De la matriz de estrategia derivada del análisis foda hemos seleccionado cuatro objetivos estratégicos que se realizará para el plan de exportación que serán los siguientes:

1. Estudio de factibilidad para la exportación del camarón al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.
2. Establecimientos de alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar el abastecimiento de insumos siendo más competitivos en el mercado.
3. Estrategia del marketing mix.
4. Análisis de mejoramiento de ERP<sup>16</sup>.

Desarrollo de los objetivos estratégicos del plan de exportación.

1. Para el desarrollo del estudio de factibilidad se realizó un análisis financiero donde se reflejará una inversión, un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN), y capital propio.
2. La empresa Frigopesca C.A, trabajará con convenios con los proveedores de camarón para lograr el abastecimiento de la demanda que se tendrá que cumplir al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.
3. Las estrategias que se implementaran es el marketing mix, donde consta el producto, precio, plaza, y promoción.
4. El ERP, es un sistema que nos permite facilitar los procesos ya sean estos de comercialización, ventas, compras, financiero, logístico, producción y gestión de proyectos, entre otros.

---

<sup>16</sup> Los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, enterprise resource planning) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

Donde la única finalidad es tratar de minimizar el tiempo de todos los procesos y poder maximizar las funciones que tenemos en la empresa para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales.

### **4.3. Estudio de factibilidad para la exportación del camarón al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, y solución propuesta.**

#### **4.3.1 Análisis financiero**

La inversión que se realizará para el plan de exportación de camarón al mercado de Dubái es de \$1.623.002,02. Se obtuvo un financiamiento establecido a cinco años realizado a la Corporación Financiera Nacional (CFN) por el valor de \$407.991,40 con una tasa de interés del 9.00% y la diferencia de \$1.215.010,62 con capital de inversión por parte de empresa FRIGOPESCA C.A.

#### **4.3.2 Inversión**

Para realizar la inversión destinada al proyecto, por su naturaleza, es correspondiente al capital de trabajo, por lo cual no se requerirá el uso de maquinarias adicionales para así tornar operativamente el proyecto y de esta manera se mantengan dentro del tiempo establecido para empezar la exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, el mismo que se detalla a continuación.

#### **4.3.3 Capital de trabajo**

Los recursos que se van a utilizar y analizar en el plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, son el capital de trabajo antes de iniciar los procedimientos que se deben tomar en consideración en el envío del producto, estos valores perteneciente a \$1.623.002,02 los mismos que fueron repartidos de dos formas que son mano de obra y los costos indirectos.

Se tomará en cuenta principalmente la mano de obra directa que se detalla en la Tabla 4.3, para exponer el cálculo utilizado en el lapso de seis meses de actividades en curso de la empresa, considerando los costos directos de la mano de obra relacionada de 55

obreros, por su relación directa con las plantaciones, así como los beneficios sociales establecidos por ley.

**Tabla 4.3 Mano de Obra Indirecta – Capital de trabajo – Primer Semestre**

<b>Primer Semestre en el año uno del proyecto</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Supervisora y Asistente Técnica</b>
<b>N. de Personas</b>	1
<b>Sueldo Mensual</b>	\$ 700,00
<b>Tiempo - Meses</b>	6
<b>Total de sueldos de los meses</b>	\$ 4.200,00
<b>Décimo Cuarto</b>	\$ 370,00
<b>Décimo Tercero</b>	\$ 350,00
<b>Fondo de Reserva</b>	\$ 349,86
<b>Vacaciones</b>	\$ 175,00
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 510,30
<b>TOTAL DEL PRIMER SEMESTRE</b>	<b>\$ 5.955,16</b>

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

A continuación, se presentará los materiales indirectos que se han tomado en cuenta para el capital de trabajo que se va a utilizar, en la Tabla 4.4 se detalla 1.000 unidades de cartones (master) que serán utilizados para exportar el camarón en una capacidad de 10 cajetas por master (20 kg), el valor unitario pañal es 0,0028 cajeta, 0,17, master 0,81, etiquetado, 0,01, y el rollo 33,72, obteniendo un total de \$16,781.00 El agua potable mensualmente tiene un costo de \$256.90 y la energía eléctrica de \$1.101,00 Acumulando total de \$1,357.90 de materiales indirectos.

**Tabla 4.4 Materiales indirectos – Capital de Trabajo - Primer semestre**

Detalle del Primer año de proyecto							
Semestre	Detalle	Embalaje, Encartonado y Etiquetado					Total semestral
		Pañal	Cajeta	Master	Etiquetado	Zuncho	
1	Unidades	100.000	100.000	10.000	110.000	10 Rollo	<b>\$ 16.781,00</b>
	V.Unt.	\$ 0,0028	\$ 0,17	\$ 0,81	\$ 0,01	\$ 33,72	
	V.Total	<b>\$ 281,00</b>	<b>\$ 16.500,00</b>	<b>\$ 8.070,00</b>	<b>\$ 1.078,00</b>	<b>\$ 337,20</b>	

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

#### 4.3.4 Estudio Económico-Financiero

Para el desarrollo del estudio económico financiero de este proyecto se determinaron los costos de producción donde se detallan cuáles son los valores que incurren para la realización del proyecto; desarrollando los costos directos, costos indirectos y los costos fijos que son los gastos administrativos, ventas y financieros, a fin de establecer el flujo de efectivo pertinente así como determinar la viabilidad del proyecto.

Para iniciar el detalle de los costos directos, los cuales involucran al camarón y al hielo, para el primer año se necesitará 18.666 sacos de hielo de 25 Kg, camarón de 400.000 sacos de 50kg de las talla (26/30, 31/35, 36/40, 41/50) cada uno generará costos totales en el primer año de \$2.081.155,55 Los precios han incrementado de un año a otro, tomando en consideración una inflación del 3.67%<sup>17</sup> tomado del Banco Central del Ecuador, ver la Tabla 4.5

<sup>17</sup> Este porcentaje de inflación fue tomado el 10 de marzo del 2015 en la página del Banco central del Ecuador.

**Tabla 4.5 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto.**

<b>Hielo</b>			
<b>Años</b>	<b>Sacos de 25 Kg</b>	<b>V. Unt</b>	<b>Total</b>
1	18666	\$ 0,68	\$ 12.655,55
2	18666	\$ 0,70	\$ 13.120,01
3	18666	\$ 0,73	\$ 13.547,97
4	18666	\$ 0,75	\$ 14.059,33
5	18666	\$ 0,78	\$ 14.628,24

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

**Tabla 4.6 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto.**

<b>Camaron 26/30</b>		
<b>Sacos de 50 Kg</b>	<b>V. Unt</b>	<b>Total</b>
100000	\$ 7,2580	\$ 725.800,00
100000	\$ 7,5244	\$ 752.436,86
100000	\$ 7,7698	\$ 776.980,77
100000	\$ 8,0631	\$ 806.307,43
100000	\$ 8,3893	\$ 838.934,65

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

**Tabla 4.7 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto.**

<b>Camaron 31/35</b>		
<b>Sacos de 50 Kg</b>	<b>V. Unt</b>	<b>Total</b>
100000	\$ 7,0430	\$ 704.300,00
100000	\$ 7,3015	\$ 730.147,81
100000	\$ 7,5396	\$ 753.964,67
100000	\$ 7,8242	\$ 782.422,60
100000	\$ 8,1408	\$ 814.083,32

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

**Tabla 4.8 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto.**

<b>Camaron 36/40</b>		
Sacos de 50 Kg	V. Unt	Total
100000	\$ 6,3840	\$ 638.400,00
100000	\$ 6,6183	\$ 661.829,28
100000	\$ 6,8342	\$ 683.417,64
100000	\$ 7,0921	\$ 709.212,82
100000	\$ 7,3791	\$ 737.911,10

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

**Tabla 4.9 Camarón – Materiales directos- Cinco años de ejecución del proyecto y suma total.**

<b>Camaron 41/50</b>			<b>Total Anual</b>
Sacos de 50 Kg	V. Unt	Total	
100000	5,62	561600,00	\$ 2.081.155,55
100000	5,82	582210,72	\$ 2.157.533,96
100000	6,01	601201,99	\$ 2.227.911,05
100000	6,24	623893,98	\$ 2.312.002,17
100000	6,49	649139,84	\$ 2.405.557,31

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

Para el desarrollo de los costos relacionados con la mano de obra directa se detallan las siguientes tablas donde se puede observar los totales generados para la producción del camarón; iniciando con el proceso del mismo donde se requiere 55 obreros para el debido proceso de la planta, donde cada obrero recibe un sueldo de \$382,21. En el (Anexo 4) se puede ver el detalle del cálculo de los beneficios sociales del primer al quinto año del proyecto. Una vez realizado los cálculos respectivos se determina que para el primer año del proyecto se generan \$335.656,68, siendo en el tercer año \$377.585,77 y para el quinto año incrementa el valor a \$416.522,88

**Tabla 4.10 Detalle de Mano de Obra Directa - Cinco años del Proyecto**

RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS					
ANOS	1	2	3	4	5
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 335.656,68	\$ 357.203,71	\$ 377.585,77	\$ 397.299,12	\$ 416.522,88

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

Para concluir las cantidades que intervienen en los costos directos se detallan los materiales directos y mano de obra directa, totales que pueden ser observados en la Tabla 4.11. Los cuales generan para el primer año \$2.416.812,23 valor que incrementa a \$2.822.080,19 en el quinto año.

**Tabla 4.11 Resumen de costos directos**

RESUMEN DE COSTOS DIRECTOS					
Años	1	2	3	4	5
MATERIALES DIRECTOS	\$ 2.081.155,55	\$ 2.157.533,96	\$ 2.227.911,05	\$ 2.312.002,17	\$ 2.405.557,31
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 335.656,68	\$ 357.203,71	\$ 377.585,77	\$ 397.299,12	\$ 416.522,88
TOTALES	\$ 2.416.812,23	\$ 2.514.737,67	\$ 2.605.496,83	\$ 2.709.301,29	\$ 2.822.080,19

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

A continuación se detallan los costos indirectos, compuesto por materiales indirectos, mano de obra indirecta.

El desglose total de los materiales indirectos para los cinco años de ejecución del proyecto puede ser visualizado en el Tabla 4.12 donde se definen valores de cartón, etiqueta, agua y luz. Estos son utilizados de manera indirecta con el producto; iniciando en el primer año con un total de \$70.907,68 el valor aumenta en el tercer año de

ejecución del proyecto en \$75.912,15 y en el quinto año en \$81.329,52 Los valores de los cartones y etiqueta aumentan cada año realizando una ponderación tomando en consideración precios históricos hace tres años. Ver (Anexo 5 y 6)

**Tabla 4.12 Detalle de materiales indirectos –Cinco Años de ejecución del proyecto**

Detalle de los 5 años de proyecto					
AÑOS	1	2	3	4	5
FUNDA PAÑAL	\$ 608,55	\$ 671,49	\$ 734,02	\$ 806,15	\$ 883,30
CAJETA	\$ 34.291,50	\$ 35.864,93	\$ 37.389,55	\$ 39.042,06	\$ 40.734,67
MASTER	\$ 16.771,66	\$ 17.541,21	\$ 18.286,89	\$ 19.095,11	\$ 19.922,96
ETIQUETADO	\$ 2.240,38	\$ 2.343,18	\$ 2.442,78	\$ 2.550,75	\$ 2.661,33
ZUNCHO	\$ 700,79	\$ 732,95	\$ 764,11	\$ 797,88	\$ 832,47
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 13.212,00	\$ 13.212,00	\$ 13.212,00	\$ 13.212,00	\$ 13.212,00
AGUA	\$ 3.082,80	\$ 3.082,80	\$ 3.082,80	\$ 3.082,80	\$ 3.082,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70.907,68</b>	<b>\$ 73.448,55</b>	<b>\$ 75.912,15</b>	<b>\$ 78.586,75</b>	<b>\$ 81.329,52</b>

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

Los valores de mano de obra indirecta se encuentran detallados en la Tabla 4.13 en el primer año tiene un valor de \$ 11.910,32, valor que se mantienen hasta el quinto año. El detalle de los beneficios de acuerdo a las actividades de la mano de obra se encuentra en el (Anexo 8)

**Tabla 4.13 Detalle de Mano de Obra Indirecta - Cinco Años del Proyecto**

5 AÑOS DEL PROYECTO					
AÑOS	1	2	3	4	5
Supervisora y Asistente Técnica	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 11.910,32</b>				

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

En la Tabla 4.14 se encuentra el resumen de los costos indirectos donde se suman los totales de materiales indirectos, mano de obra, donde generan valores al primer año de \$82.818,00, tercer año de \$87.822,47 y para el quinto año \$93.239,84.

**Tabla 4.14 Resumen de Costos Indirectos**

<b>Detalle de los 5 años de proyecto</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>MATERIALES INDIRECTOS</b>	\$ 70.907,68	\$ 73.448,55	\$ 75.912,15	\$ 78.586,75	\$ 81.329,52
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32	\$ 11.910,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 82.818,00</b>	<b>\$ 85.358,87</b>	<b>\$ 87.822,47</b>	<b>\$ 90.497,07</b>	<b>\$ 93.239,84</b>

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

La Tabla 4.15 se relaciona con los costos de producción en los cuales se muestran los movimientos resumidos de los costos directos e indirectos, generando un valor total de \$2.499.630,23 para el primer año de ejecución, incrementando en el tercer año a \$2.693.319,30 y \$2.915.320,03 para el quinto año.

**Tabla 4.15 Resumen de los Costos de Producción - Cinco Años de ejecución del proyecto**

<b>DETALLE</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Costos Directos	\$ 2.416.812,23	\$ 2.514.737,67	\$ 2.605.496,83	\$ 2.709.301,29	\$ 2.822.080,19
Costos Indirectos	\$ 82.818,00	\$ 85.358,87	\$ 87.822,47	\$ 90.497,07	\$ 93.239,84
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.499.630,23</b>	<b>\$ 2.600.096,54</b>	<b>\$ 2.693.319,30</b>	<b>\$ 2.799.798,36</b>	<b>\$ 2.915.320,03</b>

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

A continuación se detallan los costos fijos: iniciando con los gastos administrativos, de ventas y financieros. Para el cálculo de los sueldos administrativos se considera al personal idóneo, teniendo en cuenta que lo conforma un administrador

con un sueldo de \$1.000,00 y un conserje con \$378,00, valores donde están considerados todos los beneficios correspondientes por ley.

El valor obtenido por cada personal administrativo cada año puede ser visualizado en el (Anexo 8) en el cual se determina el décimo tercero que se obtiene del sueldo que percibe el empleado, mientras que el décimo cuarto sueldo se lo obtiene del salario básico unificado establecido por la ley, los fondos de reserva, las vacaciones que corresponden al total de ingresos del empleado dividido para veinticuatro y el aporte patronal.

Se estima que en el transcurso de los cinco años del proyecto el valor de los sueldos del personal administrativo incrementará debido a la ponderación estimada tomando en consideración siete años anteriores, dicha variación solo es considerada para quienes perciben sueldo básico unificado (Anexo 9).

Otros gastos administrativos considerados son el agua potable, la energía eléctrica, la línea telefónica, suministros de oficina y dentro de los cálculos se estima un valor de imprevistos de \$500,00, todos estos rubros acumulan para el primer año \$24.237,57 para el tercer año \$25.119,37, \$25.611,14 en el cuarto año e incrementa en el quinto año \$ 26.136,82. En la Tabla 4.16 se demuestra el resumen de todos los gastos administrativos de los cinco años de ejecución del proyecto.

**Tabla 4.16 Detalle de gastos administrativos –Cinco Años de ejecución del proyecto**

<b>Detalle de los 5 años de ejecución del proyecto</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sueldos Administrativos</b>	\$ 22.745,57	\$ 23.169,51	\$ 23.627,37	\$ 24.119,14	\$ 24.644,82
<b>Agua</b>	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00
<b>E. Eléctrica</b>	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
<b>Teléfono</b>	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
<b>Suministros</b>	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Imprevistos</b>	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	\$ 24.237,57	\$ 24.661,51	\$ 25.119,37	\$ 25.611,14	\$ 26.136,82

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2014

Los costos fijos de ventas constituyen un valor importante para la ejecución del proyecto donde se determinan los costos varios relacionados con el transporte y envío del producto, es por ello que se determina un flete interno por un total de \$3.500,00, se contrata un agente de aduana para las dos exportaciones por un valor de \$700,00, seguro por \$5.000,00, porteo y recepción en puerto de origen \$950,00 y se considera un 5% para imprevistos que para el primer año es de \$1.357,50 rubros que son necesarios para que el producto pueda ser exportado, generando un valor total de \$28.507,50 por costo de viaje, agente de aduana y seguro, el detalle de los cinco años se encuentra en el (Anexo 8).

En la Tabla 4.17 se presentan valores generados cada año, de los costos de viaje de la mercadería, agente de aduana, seguro, porteo y recepción en puerto de origen e imprevistos abarcan en el primer año \$28.507,50; \$29.690,56 en el segundo año, para el tercer año alcanza los \$30.922,72.00 en el cuarto año \$32.206,01 y finaliza en el quinto año de ejecución del proyecto con \$33.542,56.

**Tabla 4.17 Detalle de Costos Fijos de Ventas - Cinco Año de ejecución del proyecto**

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Costos de viaje, agente de aduana y seguro del producto (Incluido un 5% de imprevistos)</b>	\$ 28.507,50	\$ 29.690,56	\$ 30.922,72	\$ 32.206,01	\$ 33.542,56
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.507,50</b>	<b>\$ 29.690,56</b>	<b>\$ 30.922,72</b>	<b>\$ 32.206,01</b>	<b>\$ 33.542,56</b>

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

Los gastos financieros se generan debido al préstamo de \$407.991,40 a la Corporación Financiera Nacional (CFN) con una tasa de interés del 9,00% anual, donde los pagos anuales serán \$16.315,97 que incluye el valor proporcional anual del pago del capital y del interés; por lo tanto la deuda adquirida se termina de cancelar en el quinto

año de ejecución del proyecto. Los intereses generados hasta el quinto año son de \$21,59.87 (Tabla 4.18).

#### 4.3.5 Presupuesto de Ingresos

Tomando en cuenta que el proyecto va a realizar dos exportaciones al mes, al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, a continuación se detallan los ingresos.

**Tabla 4.18 Detalle de ventas por cajas de camarón – Cinco Años de ejecución del proyecto**

VALORES DE CAJAS DE CAMARON POR LOS 5 AÑOS DEL PROYECTO						
Años de Ejecución del Proyecto	Camarón 26/30	Camarón 31/35	Camarón 36/40	Camarón 41/50	Cantidad de Cajas	Valor Monetario Anual
1	\$ 16,35	\$ 15,22	\$ 14,17	\$ 12,14	200.000	\$ 2.894.618,42
2	\$ 16,84	\$ 15,62	\$ 14,54	\$ 12,45	\$ 208.369,48	\$ 3.096.368,36
3	\$ 17,32	\$ 16,02	\$ 14,91	\$ 12,77	\$ 209.813,29	\$ 3.200.756,75
4	\$ 17,83	\$ 16,43	\$ 15,29	\$ 13,09	\$ 214.999,70	\$ 3.367.350,78
5	\$ 18,35	\$ 16,86	\$ 15,68	\$ 13,43	\$ 220.387,37	\$ 3.543.681,95

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

En cada una de las exportaciones realizadas en el primer año se estima obtener un ingreso de \$2.923.125,92 que corresponden a 240.000 unidades de cajetas, para el primer año de ejecución del proyecto se ponderó el precio de venta de camarón según las tallas 26/30 al precio de \$16.35, 31/35 al precio de \$15.22, 36/40 al precio de \$14.17, 41/50 al precio de \$12.14 por cada cajeta.

#### 4.3.6 Desembolsos de Financiamiento

El préstamo realizado a la Corporación Financiera Nacional es por el monto de \$407.991,40 a una tasa de interés del 9,00% anual con cinco pagos anuales de \$104.891,51 más el interés anual, detalle que se encuentra en la Tabla 4.13. La compañía FRIGOPESCA C.A cuenta con capital propio de \$ 1.215.010,62 cubriendo así la inversión inicial que podrá dar pie a este proyecto según el análisis que se ha realizado.

**Tabla 4.19 Tabla de Amortización de la deuda**

Año	Saldo inicial	Pago	Interés	Abono Capital	Saldo Final
					407.991,40
1	407.991,40	104.891,51	36.719,23	68.172,29	339.819,12
2	339.819,12	104.891,51	30.583,72	74.307,79	265.511,32
3	265.511,32	104.891,51	23.896,02	80.995,49	184.515,83
4	184.515,83	104.891,51	16.606,42	88.285,09	96.230,74
5	96.230,74	104.891,51	8.660,77	96.230,74	-

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

De acuerdo a los cálculos previos el proyecto generará una utilidad de \$243.825,59 en el primer año del proyecto y en el quinto año se cuenta con una utilidad de \$420.220,43, de acuerdo al Estado de Pérdidas y Ganancias que se detallan en la Tabla 4.20

A continuación se realiza el Flujo de Caja para ver las proyecciones de entradas y salidas del efectivo de la compañía dentro de los cinco años que serán evaluados. De esta manera permitirá proyectar la existencia de un excedente, o un saldo negativo en los números, cuando se debe hacer el pago de préstamos y saber en qué momento se podrá invertir nuevamente.

Flujo de Caja ayuda a conocer la liquidez que posee la Compañía, como podemos observar en la Tabla 4.21 los valores son positivos, queriendo decir que será un proyecto favorable para la compañía.

**Tabla 4.20 Estado de Pérdidas y Ganancias**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
RUBRO POR AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	\$ 2.923.125,92	\$ 3.126.058,92	\$ 3.231.679,47	\$ 3.399.556,79	\$ 3.577.224,51
COSTO DE PRODUCCION	\$ 2.499.630,23	\$ 2.600.096,54	\$ 2.693.319,30	\$ 2.799.798,36	\$ 2.915.320,03
UTILIDAD BRUTA	\$ 423.495,69	\$ 525.962,38	\$ 538.360,17	\$ 599.758,43	\$ 661.904,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 24.237,57	\$ 24.661,51	\$ 25.119,37	\$ 25.611,14	\$ 26.136,82
GASTOS DE VENTAS	\$ 28.507,50	\$ 29.690,56	\$ 30.922,72	\$ 32.206,01	\$ 33.542,56
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 370.750,61	\$ 471.610,31	\$ 482.318,08	\$ 541.941,28	\$ 602.225,09
GASTOS FINANCIEROS	\$ 36.719,23	\$ 68.172,29	\$ 23.896,02	\$ 16.606,42	\$ 8.660,77
UTILIDAD / PERDIDA LIQUIDA	\$ 334.031,39	\$ 403.438,02	\$ 458.422,06	\$ 525.334,85	\$ 593.564,33
15% TRABAJADOR	\$ 50.104,71	\$ 60.515,70	\$ 68.763,31	\$ 78.800,23	\$ 89.034,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 283.926,68	\$ 342.922,32	\$ 389.658,76	\$ 446.534,63	\$ 504.529,68
22% IMP. A LA RENTA	\$ 62.463,87	\$ 75.442,91	\$ 85.724,93	\$ 98.237,62	\$ 110.996,53
UTILIDAD NETA	\$ 221.462,81	\$ 267.479,41	\$ 303.933,83	\$ 348.297,01	\$ 393.533,15

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

**Tabla 4.21 Flujo de Caja**

FLUJO DE CAJA	AÑOS					
Rubro por Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad		\$ 221.462,81	\$ 267.479,41	\$ 303.933,83	\$ 348.297,01	\$ 393.533,15
Pago de Deuda		\$ 68.172,29	\$ 74.307,79	\$ 80.995,49	\$ 88.285,09	\$ 96.230,74
Flujo neto	-\$ 407.991,40	\$ 153.290,52	\$ 193.171,62	\$ 222.938,34	\$ 260.011,92	\$ 297.302,40

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

#### 4.3.7 Tasa interna de retorno

Una vez definida la tasa se procede a calcular el Valor Actual Neto (VAN). Con el VAN se obtiene el valor actualizado de todos los desembolsos de dinero efectuados durante los cinco años de proyecto. Se aplica la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{f_1}{(1+i)} + \frac{f_2}{(1+i)^2} + \frac{f_3}{(1+i)^3} + \frac{f_4}{(1+i)^4} + \frac{f_5}{(1+i)^5}$$

**Tabla 4.22 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento para el Inversionista.**

TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO PARA EL INVERSIONISTA		
$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{Ft}{(1+c)^n}$		
TMAR	10,71%	VAN= \$ 812.198,17

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

***VAN= \$812.198,17***

Por lo tanto en este proyecto se obtuvo un VAN de \$812.198,17 con una tasa de interés efectiva del 9,00% lo que constituye un valor positivo y por ende demuestra que es rentable este proyecto y se lo puede llevar a cabo en cualquier momento.

Al tener definido los flujos netos de caja se procede a evaluar la tasa interna de retorno de este proyecto, tomando en consideración los flujos del año cero hasta el quinto flujo neto. La tasa interna de retorno del proyecto es una parte clave para la decisión a tomar en la implementación del mismo. En este caso se ha obtenido una TIR de 40,55% lo cual demuestra que el proyecto es viable y que los inversionistas van a obtener utilidad desde el primer año del proyecto.

***TIR DEL PROYETO = 40,55%***

En la Tabla 4.23 Se puede observar el resultado del flujo neto de caja durante cinco años, dichos valores serán utilizados en la Tabla 4.23 representando los flujos netos y a continuación se desglosa los flujos acumulados los mismos que están relacionados con la inversión inicial del proyecto de \$ 1.623.002,02; con la finalidad de determinar el año donde se recupera la inversión; dividiendo el flujo acumulado con la inversión, se concluye que entre el segundo año y el tercer año se recupera la inversión.

**Tabla 4.23 Periodo de Recuperación de Inversión**

<b>Años</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>Flujo Acumulados</b>	<b>% de Recuperación</b>
1	\$ 138.461,32	-\$ 269.530,08	33,94%
2	\$ 157.604,86	-\$ 111.925,22	72,57%
3	\$ 164.294,95	\$ 52.369,73	112,84%
4	\$ 173.079,59	\$ 225.449,32	155,26%
5	\$ 178.757,46	\$ 404.206,77	199,07%

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

### **4.3.8 Factibilidad**

La implementación de este proyecto es factible debido a la producción actual ya que posee amplias hectáreas, favorable para la compañía debido a su producto de fácil crecimiento y cosecha también. Además los excelentes resultados obtenidos en este análisis, en donde se comprueba que realizando una inversión de \$1.623.002,02 para ejecutar el plan de exportación a un país con alto consumo de camarón como el mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, nación donde se puede obtener excelentes ingresos si se mantiene este tipo de negociaciones. Además tomando en consideración que se obtiene un VAN \$ 812.198,17 y una tasa interna de retorno del 40,55% lo cual demuestra que se puede obtener ganancia a partir del segundo año de implementación

del proyecto, este porcentaje mayor que el costo de capital promedio ponderado se concluye que el proyecto es rentable y viable.

**Tabla 4.24 Comparación de la TIR y TMAR**

TIR		TMAR
40,55%	>	10,71%

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

A nivel financiero, cuenta con una situación económica estable y el capital de trabajo necesitado para sus operaciones así como el apoyo por parte de los accionistas para continuar con el crecimiento de esta industria.

#### **4.4 Establecimientos de alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar el abastecimiento de insumos siendo más competitivos en el mercado**

La compañía no cuenta con una finca camaronesa propia, pero cuenta con proveedores muy importantes del litoral, por lo cual como una estrategia se buscara una alianza con proveedores de camarón y se extenderá su lista de proveedores para contar con una mayor producción del crustáceo.

Es necesario considerar a los proveedores como aliados estratégicos y estrechar la relación con ellos, también se les dará a conocer con anticipación el plan de requisiciones para que ellos se encarguen de ejecutarlo de acuerdo con las condiciones establecidas, de calidad, costo, plazo; por lo que su participación será activa y por lo tanto; las partes obtendrán beneficios mutuos; a partir de la premisa “GANAR – GANAR”; pero para llegar a la situación comentada; es necesario generar confianza; ya que de esta manera, la cadena de suministro resulta fortalecida, lo que se traduce en costos bajos y por ende una mejora en competitividad, vía reducción de costos; pues

como lo afirma Michael Porter “la lealtad histórica o problemas con los proveedores puede afectar costos de los insumos, el acceso a insumos, durante los periodos de escasez y servicios proporcionados por los proveedores”

Seguidamente, se presenta el Manejo Integral de Proveedores, el cual es el proceso mediante el cual la organización se asegura de contar en su base, registro o plantilla de proveedores, comprometidos y dispuestos a contribuir a la generación de valor añadido para lograr que ambas partes obtengan beneficios; a partir de:

- Disminuir y reducir los costos de la cadena de suministro, identificando y eliminando los costos que no agregan valor añadido al proceso.
- Impulsar y desarrollar un proceso de mejora continua al interior de los proveedores, para que sean más competitivos.
- Garantizar el suministro de camarón en los periodos de aguaje y respetar las ordenes de requerimientos.
- Garantizar el suministro de bienes en todos los procesos.
- Se le concederá a los proveedores pagos puntuales para que ellos mantenga una fidelidad con la compañía.

#### **4.5 Estrategia marketing mix**

Para obtener un mejor resultado se propone un plan estratégico de exportación, el cual tendrá como objetivo, adquirir el máximo de ganancias para la empresa, mediante el estudio de factibilidad realizado y la promoción de los beneficios del camarón, resaltando la calidad del producto para lograr la aceptación y posicionamiento en el mercado Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

A continuación se detallan las estrategias a utilizar:

##### **1. Estrategias de precio**

Los precios de camarón se podrán determinar tomando en consideración las siguientes variables.

- Mercado objetivo
- Las tallas del camarón
- La lista de precios de la Subsecretaria de recursos pesqueros

La Subsecretaria de Recursos Pesqueros brinda una lista de precios mínimos referenciales, de los cuales el exportador podrá partir de este listado para la generación de su precio de venta, y podrá aumentarlos conforme a sus márgenes de ganancias.

Con base en lo expuesto en párrafos anteriores, es claro el rango de precios que se debe manejar, después de realizar nuestro costeo y llegar a un precio de venta, el cual permita entrar a competir en el mercado del camarón hacía Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

## 2. Estrategias de producto

El camarón ecuatoriano es un producto muy apetecido y reconocido mundialmente por su distinguido sabor y características, la empresa Frigopesca C. A. ofertara este producto al mercado meta para satisfacer dicha demanda de consumo.

Ofrecerá en un inicio el producto más demandado el cual es camarón cola, y luego diversificara sus productos de acuerdo a los gustos y preferencias del mercado como puede ser camarón entero, valor agregado (pelados, desvenados en pinchos, granel), también se podrá exportar camarón de mar conocido como langostino.

Para la exportación de camarón ecuatoriano que se realizará al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, se venderá las tallas ya mencionadas.

A continuación se detallan las características del producto a considerarse en la exportación:

**Tabla 4.25 Estrategia de producto**

TIPO DE PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO	USO DEL PRODUCTO	CONTENIDO	ENVASE	PIEZAS POR CAJA	SECTOR CONSUMIDOR
Camarón Entero sin cabeza con cáscara (Shell-On)	Penaeus Vannamei,	Consumo Humano	Según presentación (2kg)	Master, Cajetas	Según presentación	Público en general

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

Para la exportación se considerará los siguientes datos:

**Tabla 4.26 Datos de la exportación**

<b>Subpartida arancelaria:</b>	0306.17.12.00
<b>Valor FOB:</b>	\$ 125,115.10
<b>Régimen aduanero de exportación:</b>	40 Consumo
<b>Tipo de carga:</b>	FCL
<b>Tipo de contenedor:</b>	40 pies reefer
<b>Tipo de transporte:</b>	Marítimo
<b>Conservación de la carga:</b>	Temperatura 10C° a 12C°
<b>Número de exportaciones anual:</b>	24
<b>Tipo de comprador:</b>	Empresa
<b>Requisitos del exportador:</b>	Certificado de Origen, Certificado Sanitario
<b>Requisitos del importador:</b>	Certificado de Origen, Certificado Sanitario
<b>Puerto de origen:</b>	Contecon, Guayaquil
<b>Puerto de destino:</b>	Jebel Ali en Dubái

**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, 2015

### 3. Promoción

Para una empresa exportadora es muy importante la promoción de sus marcas, para ello Frigopesca C. A. deberá renovar su página web, con traducción al inglés y árabe, así

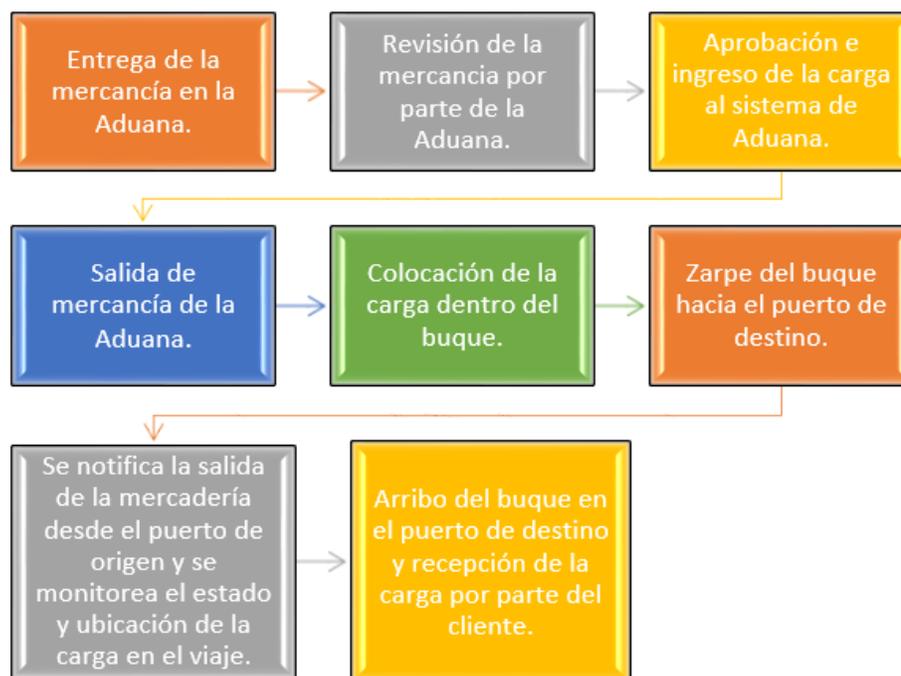
como también promocionar sus productos por medio de páginas web reconocidas internacionalmente como por ejemplo [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com), también es muy importante participar en ferias especializadas como lo son las macrorruedas de negocios organizadas por Pro Ecuador, ya que el sector acuícola son altamente promovidos por esta entidad.

#### 4. Plaza

##### Proceso de distribución del camarón.

Como podemos observar en el siguiente gráfico se muestra la distribución del camarón donde la producción pasa por un transporte (contenedor) local hasta llegar al puerto de Contecon (lugar de arribo), para luego proceder contratar un transporte internacional, el cual llevará las hojas de sábila hasta el consumidor internacional.

**Gráfico 4.2 Proceso de Logística del camarón**



**Fuente:** Investigación realizada por autores de tesis, año 2015

A continuación se detalla los cada uno de los procesos de la logística del camarón:

1. **Entrega de la mercancía en la Aduana.-** Se traslada el contenedor una vez finalizada la carga, al puerto de Contecon.
2. **Revisión de la mercancía por parte de la Aduana.-** Se procede a revisar los datos generados en la AISV, con el contenedor físicamente y los datos del chofer.
3. **Aprobación e ingreso de la carga al sistema de Aduana.-** Se verifica la información de la AISV en el sistema.
4. **Salida de mercancía de la Aduana.-** Una vez todo en regla, tanto la documentación (DAE, AISV, CARTA DE TEMPERATURA, FACTURA COMERCIAL) como mercancía en orden, se procederá a dar salida al contenedor de la aduana.
5. **Colocación de la carga dentro del buque.-** Se procede a trasladar el contenedor del puerto hacia donde se encuentra ubicado el buque.
6. **Zarpe del buque hacia el puerto de destino.-** Es el momento donde existe programado el día, y hora del zarpe del barco.
7. **Se notifica la salida de la mercadería desde el puerto de origen y se monitorea el estado y ubicación de la carga en el viaje.-** Una vez zarpado el buque desde

origen, se comunica al cliente y se mantiene el control de la mercadería durante el tiempo de tránsito.

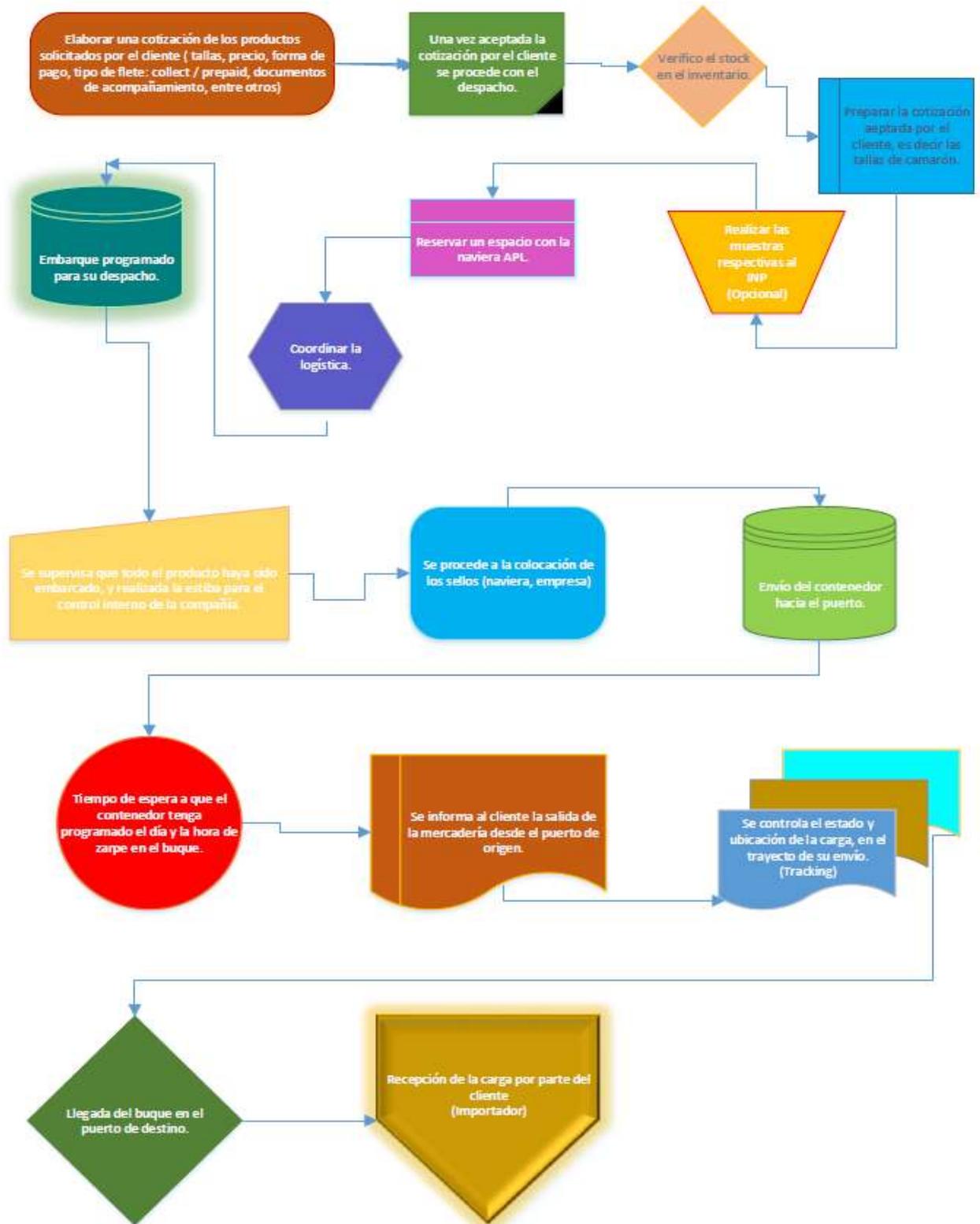
- 8. Arribo del buque en el puerto de destino y recepción de la carga por parte del cliente.-** Se notifica la llegada del buque al puerto de destino y su vez el cliente realiza la tramitación respectiva para la desaduanización de su mercancía.

#### **4.5.1 Exportación**

La exportación que se llevará a cabo al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, se tendrá que tomar en consideración todos los procedimientos a seguir e inclusive en el momento que zarpe el buque desde origen hasta la llegada de arribo en destino. Tomando en cuenta que se debe dar el seguimiento a todo el proceso de distribución del producto y controlar el mismo aun estando en el lapso de tránsito.

A continuación veremos sistemáticamente el proceso de exportación que se debe llevar.

**Gráfico 4.3 Pasos Para El Proceso De Exportación.**



**Fuente:** Estudio de campo FRIGOPESCA C.A, año 2015

#### 4.6 Estrategia mejoramiento del sistema ERP.

La compañía contratará los servicios de Via Experta S. A. para el mejoramiento del sistema Eproduction (ERP), este permitirá que Frigopesca C. A. monitoree la producción del camarón en todos los procesos, además que permitirá conocer el flujo de producción y compararlo con temporadas anteriores por lo cual se podrá saber en qué etapa de la producción hubieron fallas y corregirlas al instante.

Lo más destacable de un ERP es que unifica y ordena toda la información de la empresa en un solo lugar, de este modo cualquier suceso queda a la vista de forma inmediata, posibilitando la toma de decisiones de forma más rápida y segura, acortando los ciclos productivos. Con el sistema ERP se tendrá los procesos de la empresa bajo control y se lograra incrementar la cantidad y calidad de los productos. La implantación de un ERP conlleva la eliminación de barreras ínter departamentales, la información fluye por toda la empresa eliminando la improvisación por falta de información.

**Gráfico 4.4 Integración de módulos en Sistema Eproduction**



**Fuente:** Vía Experta, año 2015

Entre los beneficios que obtendrán con este ERP tenemos:

- Monitorear la producción diaria en cada proceso de la planta.
- Conocer la cantidad real del inventario en bodega.
- Conocer la cantidad actual de materia prima y producto elaborado.
- Manejar muchos de sus procesos comerciales.
- Integración entre las funciones de las aplicaciones.
- Tener una mejor trazabilidad de los productos.
- Reduce los costos de gerencia.
- Mejoras la gestión administrativa.
- Mejora los registros de producción.
- Reduce el tiempo de las tareas del departamento de exportación

También se propone el desarrollo de un proyecto integral elaborado en fases contemplando las áreas de mayor prioridad o vulnerabilidad en la empresa, no solo como solución informática si no que aporte también en el marco de la organización de la empresa.

**Gráfico 4.5 Módulo producción del sistema Eproduction**



**Fuente:** Vía Experta, año 2015

La propuesta incluye el análisis, parametrización, programación de los casos analizados en el levantamiento de información inicial, implementación y puesta en marcha del sistema.

Esta implementación incluye:

1. La instalación en servidores así como en las estaciones de trabajo de los usuarios que utilizarán el sistema.
2. Entrega de medios de instalación de los programas ejecutables.
3. Capacitación, parametrización y puesta en marcha del sistema.
4. Manual completo de nueva versión instaladores, uso del sistema, base de datos.
5. Programación personalizada de los reportes que se requirieron en el análisis previo.

## Conclusiones

Derivado de la investigación, el diagnóstico realizado y la obtención de las estrategias a ejecutar en nuestro plan estratégico podemos establecer las siguientes conclusiones:

- Es beneficioso para Frigopesca C. A. invertir \$1.606.169,03 para la exportación de camarón, puesto que en la actualidad cuenta con el equipo y las máquinas necesarias para realizar dicha exportación.
- El camarón ecuatoriano es un producto conocido y apetecido en los mercados internacionales, mediante este proyecto se pudo determinar su potencial rentable, así como también los grandes beneficios nutricionales que este contiene.
- De acuerdo al estudio de factibilidad realizado se obtuvo una TIR de 40,55% y un VAN de \$812.198,17 lo que demuestra que el proyecto es rentable ya que se puede obtener ganancia a partir del segundo año de implementación del proyecto.
- En base a lo investigado se identificó que la empresa cuenta con una sola normativa de calidad el Haccp, la cual es una normativa de calidad básica.

## **Recomendaciones**

Derivado de las conclusiones mencionadas obtenidas en la investigación podemos establecer las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda que Frigopesca C. A. realice la inversión de \$1.606.169,03 para la ejecución de este proyecto ya que es favorable exportar camarón hacia el mercado de Dubái en emiratos Árabes Unidos porque posee un alto potencial de demanda y obtendrá una gran rentabilidad en la exportación.
- Se recomienda que la empresa se apoye más en instituciones de promoción de exportaciones como lo es Pro Ecuador, la cual mediante sus programas de asesoría y ayudarán a que la compañía amplíe su oferta exportadora y mejore su competitividad.
- Debido al resultado positivo obtenido tanto en el VAN como en la TIR, se recomienda a Frigopesca C. A. el uso de este proyecto, debido al porcentaje de rentabilidad que se espera obtener.
- Se recomienda a Frigopesca C. A. invierta en la obtención de certificaciones de gestión de calidad, como lo son la BRC y el ISO 9001:2008, porque los mercados internacionales son cada vez más exigentes y piden que las exportadoras de alimentos cuenten con dichas certificaciones.

## Bibliografía

- Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>.
- Baena, G (1995) *Divorciándose del Fracaso: las ventas camino al éxito*"; editorial: G. Baena y Asociados
- Diario hoy (2013): *Dubái quiere comprar frutas, flores y mariscos de Ecuador*: Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/dubai-quiere-comprar-frutas-flores-y-mariscos-de-ecuador-583483.html>
- Gulf news (2014): *UAE fresh shrimp farm started to meet huge domestic demand* Recuperado de: <http://gulfnews.com/news/uae/environment/uae-fresh-shrimp-farm-started-to-meet-huge-domestic-demand-1.1328046>
- Guía Comercial de PROECUADOR (2012). *Guía Comercial de Emiratos Árabes Unidos 2012*. Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-emiratos-arabes-unidos-2012/>
- Ficha técnica por país de Pro ecuador (2012): *Ficha técnica de Emiratos Árabes Unidos*: Recuperado de: [http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec\\_ft2013\\_emiratos\\_arabes\\_unidos/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ft2013_emiratos_arabes_unidos/)
- Leyva, Sáenz & Guevara (2010) *Comité estatal de sanidad acuícola e inocuidad de Baja California A.C., Protocolo de prevención y contingencias para el cultivo de camarón en Baja California*. Recuperado de: [http://www.cesaibc.org/sitio/archivos/Protocolodecontingenciacamaron\\_200313153207.pdf](http://www.cesaibc.org/sitio/archivos/Protocolodecontingenciacamaron_200313153207.pdf)
- Marcillo F (2012) *Alimentación práctica en acuicultura*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/cambar/diapositivas-de-acuicultura>
- Monturiol, Y. (2006). *Terminos clave del Islam*. Cordoba: Edición en español: Junta Islámica, 2006 centro de documentación y publicaciones islámicas
- Ministerio de Comercio Exterior (2014) *Emiratos Árabes Unidos y Ecuador estrechan lazos comerciales* Recuperado de: <http://comercioexterior.gob.ec/emiratos-arabes-unidos-y-ecuador-estrechan-lazos-comerciales/>

- Ministerio de Comercio Exterior (2014) *Se expone beneficios del acuerdo de cooperación entre Ecuador y Qatar* Recuperado de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/se-expone-beneficios-del-acuerdo-de-cooperacion-entre-ecuador-y-qatar/>
- Patiño, R. (2013) *Las exportaciones ecuatorianas modificaron sus destinatarios en seis años.* Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/economia/exportaciones-ecuatorianas-modificaron-sus-destinatarios-seis-anos.html>
- Porter, M. (1980). *Estrategias genéricas* Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- Ruiz, Castro, Encalada, Mendieta (1999) *Plan de negocios de camaronera Cremsa.* Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1820/1/3602.pdf>
- Revista El Agro (2012) *Altas y bajas en exportaciones ecuatorianas.* Recuperado de: <http://www.revistaelagro.com/2013/01/18/altas-y-bajas-en-exportaciones-ecuatorianas-2012/>
- Revista Lideres(2012) *Ecuador promociona su oferta exportable a los empresarios de Dubái* Recuperado de: [http://www.revistalideres.ec/mercados/Ecuador-exportaciones-Emiratos\\_Arabes-Dubai-networking-ProEcuador\\_0\\_1091290862.html](http://www.revistalideres.ec/mercados/Ecuador-exportaciones-Emiratos_Arabes-Dubai-networking-ProEcuador_0_1091290862.html)
- Revista Plan V (2013) *La historia oculta del camarón.* Recuperado de : <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/la-historia-oculta-del-camaron>
- Vicuña, S. (2012). *¿Qué es un plan estratégico?* Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>.

# ANEXOS

**Entrevista aplicada a la Consolidadora de Carga “Incargo S.A”**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Autores:** Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.

**Tutor:** LSI. Karool Heredia, Mgs.

**Objetivo:** Obtener mayor información sobre la demanda del camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

**Entrevistado:** Ing. Darwin Pacheco, Gerente de Incargo S. A.

The image shows two identical copies of a questionnaire form. The form is titled 'UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA' and 'CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS'. It contains a table with columns for 'Nº', 'Nombre', 'Apellido', 'Código', 'Sexo', 'Edad', 'Estrato', 'Educativo', 'Profesional', 'Especialización', 'Experiencia', 'Sector', 'Cargo', 'Fecha', 'Firma', and 'Firma'. The table is filled with handwritten data. Below the table, there are fields for 'Nombre del Entrevistado', 'Cargo', 'Fecha', and 'Firma'. The form is signed by Darwin Pacheco, Gerente de Incargo S. A.

This is a third copy of the questionnaire form, identical to the ones above. It contains the same title, table, and handwritten data as the previous forms. It is also signed by Darwin Pacheco, Gerente de Incargo S. A.

## ENTREVISTA

### Preguntas:

1. **¿Cuál es el motivo principal por la cual no se exporta camarón a los Emiratos Árabes Unidos en el mercado de Dubái?**

A mi criterio son los días de transito de cuarenta a cuarenta y cinco días, es un tiempo de espera muy largo para recibir el pago por la exportación, aunque el cliente te anticipe la mitad, a diferencia con los Estados Unidos que son doce días, también depende de cómo negocies la exportación.

2. **¿Considera que las empresas navieras del país brindan un adecuado servicio con el objetivo de lograr mayor competitividad en los mercados internacionales?**

Ciertas navieras que si dan buen servicio otras no tanto, el problema de ciertas navieras no es en Ecuador, sino de la filial en destino, cuando tu deseas realizar una corrección del BL como ejemplo y el cambio es en destino, la filial de la naviera en destino se demora hasta 15 días en responder, eso es mucho tiempo y perjudica al exportador, otro problema es que a veces venden más reservas de espacios de los que tienen, y suelen dejar algunos contenedores fuera porque los espacios ya están totalmente copados.

3. **¿Considera usted que es necesario que el Ecuador tenga un Acuerdo Comercial con los Emiratos Árabes Unidos, como un mecanismo de promoción de exportaciones?**

Claro que sí, los acuerdos comerciales siempre son necesarios, se debería tener un acuerdo no solo para el camarón sino para diversos productos, para que el mercado se vaya diversificando y también recibir beneficios como la importación de tecnología

**4. ¿Qué recomendaciones daría usted para incrementar el porcentaje de exportaciones de camarón a mercados no tradicionales?**

Para mi parecer los acuerdos comerciales son importantes para ingresar a los mercados, porque si no nos topáramos con varias barreras tanto arancelarias como no arancelarias, luego se debería tener un programa a nivel nacional e internacional para dar a conocer los productos ecuatorianos y no solo a nivel turístico sino a nivel comercial.

**5. ¿Considera usted que es necesario que las empresas elaboren un plan estratégico exportador que permita su incursión en mercados internacionales?**

Es necesario un plan estratégico, con un plan estratégico se evitaría riesgos innecesarios, porque estarías realizando un análisis del mercado objetivo y gracias ello podrás conocer gustos, preferencia, nivel adquisitivo.

**6. ¿Qué objetivos cree usted que son necesarios en una planeación estratégica para el mercado internacional?**

La mejor promoción que se puede dar, es brindar un producto bueno, sano, orgánico, es importante eso, un plan de promoción enfocado a la calidad de lo sé qué se está comiendo y no solo a su origen.

**7. ¿Qué importancia considera que deben tener las empresas en la realización de una evaluación interna de los recursos que dispone?**

Es de mucha importancia, saber y conocer con que la empresa dispone antes de penetrar en nuevos mercados o al lanzar productos nuevos, con una evaluación correcta la compañía conocerá sus fortalezas y debilidades, también sabrás si cuentas con el equipo de trabajo adecuado, porque aunque tenga un producto de

buena calidad si tu equipo no es el adecuado esto afectara la imagen de la compañía, más aún en exportación con un personal logístico, un departamento de comercio exterior no muy bien formado, no podrás crecer.

**8. ¿Qué opina sobre el comportamiento de los precios en el mercado de exportaciones de camarón y de qué manera este afecta la rentabilidad del negocio exportador?**

Mira, el precio del camarón fluctúa constantemente en los mercados internacionales, no es fijo como el de banano, si el exportador no está preparado para las variaciones de precios si afectara a su rentabilidad

**9. ¿Qué medidas o estrategias deben tomar las empresas exportadoras de camarón en el Ecuador con el fin de mejorar su rentabilidad?**

Como medidas te puedo decir que creo que las empresas en el momento de la negociación deben llegar a un muy buen acuerdo, claro que eso depende de la calidad del producto, de que tan apetecido es el producto para así tener el sartén por el mango y negociar, si tienes un buen producto tendrás ventaja, buenas ventas y buena rentabilidad.

**10. ¿Cree usted que las medidas tomadas recientemente por el gobierno en cuanto a las modificaciones del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (COPCI), afectan la rentabilidad de las empresas exportadoras?.**

No creo que afecten directamente, la modificación del Copci establece un conjunto de herramientas para promover la innovación, diversificación y mejoramiento de las empresas, hay ciertos artículos que requieren una revisión como el 8 y 9 el cual menciona el “salario digno”, que es un salario que se ubica por encima del ya establecido salario mínimo y se convierte en un peso adicional a la estructura de costos de las empresas.

**Anexo 1 Entrevista al Ing. Darwin Pacheco, Gerente General de la Consolidadora de carga “INCARGO”**



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

## Entrevista aplicada a Msg. Econ. Jorge Freire

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

### CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema de Tesis:** Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Autores:** Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.

**Tutor:** LSI. Karool Heredia, Mgs.

**Objetivo:** Obtener mayor información sobre la demanda del camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

**Entrevistado:** Msg. Econ. Jorge Freire, docente de las Universidad Politécnica Salesiana.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.  
Autores: Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.  
Tutor: LSI. Karool Heredia, Mgs.

Estrategia	Estrategia de Marketing		Estrategia de Distribución		Estrategia de Promoción		Estrategia de Precio		Estrategia de Lugar	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Fecha de Entrevista: 15/05/2023  
Entrevistado: Jorge Freire  
Lugar: Loja, Ecuador

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.  
Autores: Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.  
Tutor: LSI. Karool Heredia, Mgs.

Estrategia	Estrategia de Marketing		Estrategia de Distribución		Estrategia de Promoción		Estrategia de Precio		Estrategia de Lugar	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Fecha de Entrevista: 15/05/2023  
Entrevistado: Jorge Freire  
Lugar: Loja, Ecuador

## ENTREVISTA

### Preguntas:

1. **¿Cuál es el motivo principal por la cual no se exporta camarón a los Emiratos Árabes Unidos en el mercado de Dubái?**

Tradicionalmente cuando un emprendedor (empresas) surge la primera idea que tiene es exportar a los Estados Unidos, ahora el gobierno está interesado en promover las exportaciones y premia a aquellos exportadores que innovan a exportar a mercados no tradicionales, porque Ecuador no exporta hacia los Emiratos Árabes Unidos, un motivo puede ser la competencia de grandes productores del mundo del camarón como Vietnam, Tailandia y dado a su cercanía con Emiratos Árabes Unidos, se les hace más fácil llevar el producto hacia ellos.

2. **¿Considera que las empresas navieras del país brindan un adecuado servicio con el objetivo de lograr mayor competitividad en los mercados internacionales?**

No tengo mayor referencia de los servicios de las empresas navieras, pero en mi criterio las empresas navieras no brindan un gran servicio en Ecuador comparando con lo que brindan en otros países

3. **¿Considera usted que es necesario que el Ecuador tenga un Acuerdo Comercial con los Emiratos Árabes Unidos, como un mecanismo de promoción de exportaciones?**

Siempre y cuando el acuerdo sea beneficioso para ambas partes, tradicionalmente los acuerdos son negociaciones donde se negocian aranceles, pero se crean barreras al comercio, donde si revisamos antecedentes, vemos que benefician al más grande con perjuicio hacia el más pequeño, suele ser que por salvar a un sector perjudican al restos de sectores, así que siempre y cuando

hayan ganancias para ambas partes es recomendable y que no solo represente comercio sino también el intercambio de conocimiento.

**4. ¿Qué recomendaciones daría usted para incrementar el porcentaje de exportaciones de camarón a mercados no tradicionales?**

Ecuador debe optimizar ciertas herramientas como el uso de redes sociales, revistas especializadas, acudir a las ferias internacionales, enfocar mucho la promoción del producto a nivel internacional, el gobierno ya empezó creando una marca país y eso en el aspecto comercial nos identifica como nación.

**5. ¿Considera usted que es necesario que las empresas elaboren un plan estratégico exportador que permita su incursión en mercados internacionales?**

Planear siempre será importante, citando a Philip Kotler “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” es decir los mercados están continuamente cambiantes, los productos commodities están sujetos a los mercados internacionales, el exportador podrá regatear o manejar un nivel precios pero quien está en mayor capacidad de hacerlo es el comprador (importador) si se requiere una planeación estratégica porque de esa manera se puede saber cuáles son las fortalezas

**6. ¿Qué objetivos cree usted que son necesarios en una planeación estratégica para el mercado internacional?**

Se debería enfocar en la promoción de los productos ecuatoriano, el gobierno está enfocando en tener una marca país, que nos identifique como nación en el área comercial eso es un buen indicio de los proyectos que se tienen para incentivar la exportación de diversos productos

**7. ¿Qué importancia considera que deben tener las empresas en la realización de una evaluación interna de los recursos que dispone?**

Es de mucha importancia saber con qué recursos se cuentan esto permitirá conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta y si está preparado a lanzarse a los mercados internacionales.

**8. ¿Qué opina sobre el comportamiento de los precios en el mercado de exportaciones de camarón y de qué manera este afecta la rentabilidad del negocio exportador?**

Es inevitable el cambio constante en el precio de los commodities en los mercados internacionales, las compañías deben estar preparadas para una caída repentino de precios, y que esto no afecte su rentabilidad.

**9. ¿Qué medidas o estrategias deben tomar las empresas exportadoras de camarón en el Ecuador con el fin de mejorar su rentabilidad?**

Contar con personal adecuado, la adquisición de tecnología siempre brinda un mayor crecimiento en la producción y la optimización de recursos.

**10. ¿Cree usted que las medidas tomadas recientemente por el gobierno en cuanto a las modificaciones del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (COPCI), afectan la rentabilidad de las empresas exportadoras**

A mi criterio los exportadores deben sincerar sus estados financieros, creo yo que las modificaciones del COPCI no afectaran al exportador, más bien permitirán tener más controles en este sector

**Anexo 2. Entrevista al Econ. Jorge Freire, docente de la Universidad Politécnica Salesiana**



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

**Entrevista aplicada a Ing. Bolívar Núñez**  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Autores:** Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.

**Tutor:** LSI. Karool Heredia, Mgs.

**Objetivo:** Obtener mayor información sobre la demanda del camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

**Entrevistado:** Ing. Bolívar Nuñez, especialista del sector pesca y acuicultura de Pro Ecuador.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.  
**Autores:** Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice  
**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

Categorías	Subcategorías	Ítems	Evaluación	Observaciones
1	1.1	1.1.1	1	
1	1.1	1.1.2	1	
1	1.1	1.1.3	1	
1	1.1	1.1.4	1	
1	1.1	1.1.5	1	
1	1.1	1.1.6	1	
1	1.1	1.1.7	1	
1	1.1	1.1.8	1	
1	1.1	1.1.9	1	
1	1.1	1.1.10	1	

Fecha: 15/05/2023  
Hora: 10:00 AM  
Lugar: Loja, Loja, Loja

Firma: [Firma]

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema de Tesis:** Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.  
**Autores:** Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice  
**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

Categorías	Subcategorías	Ítems	Evaluación	Observaciones
1	1.1	1.1.1	1	
1	1.1	1.1.2	1	
1	1.1	1.1.3	1	
1	1.1	1.1.4	1	
1	1.1	1.1.5	1	
1	1.1	1.1.6	1	
1	1.1	1.1.7	1	
1	1.1	1.1.8	1	
1	1.1	1.1.9	1	
1	1.1	1.1.10	1	

Fecha: 15/05/2023  
Hora: 10:00 AM  
Lugar: Loja, Loja, Loja

Firma: [Firma]

## **Preguntas:**

**1. ¿Cuál es el motivo principal por la cual no se exporta camarón a los Emiratos Árabes Unidos en el mercado de Dubái?**

Dubái es la puerta para ingresar a los Emiratos Árabes Unidos, cuando vimos ese mercado pensamos que dado a su poder adquisitivo sería un mercado potencial, pero a nivel de alimentación Dubái tiene un costo bastante bajo por la alimentación ya que importan los alimentos de varios países, ellos pagan más por precio que por calidad, sumado a eso la logística que cuesta llevar camarón a Dubái nos resta participación de mercado, además tiene muchos países proveedores como los asiáticos que están más cerca que Ecuador

**2. ¿Considera que las empresas navieras del país brindan un adecuado servicio con el objetivo de lograr mayor competitividad en los mercados internacionales?**

Las empresas navieras son un mal necesario, ya que ella ven a Ecuador como un mercado pequeño, un ejemplo cuando se les pidió operar en el puerto de manta lo hicieron por compromiso, como no se manejó mucha carga prefirieron quedarse en Guayaquil, además que les cuesta esperar cuarentena en el puerto de Guayaquil y esa espera eleva su costo y se los trasladan al exportador.

**3. ¿Considera usted que es necesario que el Ecuador tenga un Acuerdo Comercial con los Emiratos Árabes Unidos, como un mecanismo de promoción de exportaciones?**

Todos los acuerdos comerciales son necesarios, porque Ecuador y Emiratos Árabes Unidos no tienen productos competitivos, así que sería muy beneficioso para ambas partes, de hecho existe un proyecto piloto de crear Halls (bodegas de almacenamiento) en varios puntos del mundo y uno de esos puntos en Dubái ya que el comercio está cambiando y ahora los importadores piden que sus productos lleguen hasta sus bodegas.

**4. ¿Qué recomendaciones daría usted para incrementar el porcentaje de exportaciones de camarón a mercados no tradicionales?**

Si las empresas ecuatorianas no han crecido en otros mercados es porque no han hecho el esfuerzo por penetrar hacia allá, muchas empresas ecuatorianas prefieren vender el camarón a mercados tradicionales, porque no son tan exigentes, como recomendación dirían que deben innovar, también contar con un equipo de trabajo capacitado en el ámbito del comercio exterior.

**5. ¿Considera usted que es necesario que las empresas elaboren un plan estratégico exportador que permita su incursión en mercados internacionales?**

Considero que toda empresa debe realizar un auto auditorio antes de penetrar aun mercado no tradicional, ya que existe falencia más en las organizaciones porque muchas d estas no cuentan con el personal idóneo.

**6. ¿Qué objetivos cree usted que son necesarios en una planeación estratégica para el mercado internacional?**

Se debería enfocar en la promoción de los productos ecuatoriano, el gobierno está enfocando en tener una marca país, que nos identifique como nación en el área comercial eso es un buen indicio de los proyectos que se tienen para incentivar la exportación de diversos productos.

**7. ¿Qué importancia considera que deben tener las empresas en la realización de una evaluación interna de los recursos que dispone?**

Es de mucha importancia saber con qué recursos se cuentan esto no permitirá conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta y si está preparado a lanzarse a los mercados internacionales.

**8. ¿Qué opina sobre el comportamiento de los precios en el mercado de exportaciones de camarón y de qué manera este afecta la rentabilidad del negocio exportador?**

Es inevitable el cambio constante en el precio de los commodities en los mercados internacionales, las compañías deben estar preparadas para un bajo repentino, y que esto no afecte su rentabilidad

**9. ¿Qué medidas o estrategias deben tomar las empresas exportadoras de camarón en el Ecuador con el fin de mejorar su rentabilidad?**

Contar con personal adecuado, la adquisición de tecnología siempre brinda un mayor crecimiento en la producción y la optimización de recursos

**10. ¿Cree usted que las medidas tomadas recientemente por el gobierno en cuanto a las modificaciones del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (COPCI), afectan la rentabilidad de las empresas exportadoras**

Considero que hay ciertas medidas que el gobierno planteo con el ánimo de mejorar la producción y también mejorar el ingreso de los trabajadores mas no para perjudicar a las empresas.

**Anexo 3. Pro Ecuador**



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

**Anexo 4. Entrevista a Ing. Bolívar Núñez, especialista del sector pesca y acuicultura de Pro Ecuador**



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

# Entrevista aplicada al Ing. Héctor Castillo Cortez

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

### CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema de Tesis:** Plan de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Autores:** Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.

**Tutor:** LSI. Karool Heredia, Mgs.

**Objetivo:** Obtener mayor información sobre la demanda del camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.

**Nombre del Instrumento de recolección de datos:** Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

Entrevistado: **Ing. Héctor Castillo Cortez**, Presidente de la Empresa FRIGOPESCA C.A

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.  
Autor: Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.  
Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

País	Comercio Exterior	Exportación	Importación	Inversión	Influencia	País									
						E	A	M	J	J	A				
Ecuador															
Emiratos Árabes Unidos															

Entrevistado: Héctor Castillo Cortez, Presidente de la Empresa FRIGOPESCA C.A.  
Fecha: 2016, 22 de Julio

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema de Tesis: Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Dubái, Emiratos Árabes Unidos.  
Autor: Castillo Cortez Álex Alberto, Chipantiza Sudario Fanny Eunice.  
Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevistas dirigidas a expertos en el área de comercio exterior.

País	Comercio Exterior	Exportación	Importación	Inversión	Influencia	País									
						E	A	M	J	J	A				
Ecuador															
Emiratos Árabes Unidos															

Entrevistado: Héctor Castillo Cortez, Presidente de la Empresa FRIGOPESCA C.A.  
Fecha: 2016, 22 de Julio

## ENTREVISTA

### Preguntas:

1. **¿Cuál es el motivo principal por la cual no se exporta camarón a los Emiratos Árabes Unidos en el mercado de Dubái?**

El motivo principal por la cual no se exporta camarón al mercado de Dubái, es porque no existe Acuerdos Comerciales entre Ecuador y Emiratos Árabes Unidos, adicional el mercado no es tradicional y su cultura es distinta al resto de los demás países.

2. **¿Considera que las empresas navieras del país brindan un adecuado servicio con el objetivo de lograr mayor competitividad en los mercados internacionales?**

No considero que las empresas navieras brinden un adecuado servicio porque es limitado en los espacios que ellos ofrecen en el momento que venden el servicio y además existen inconvenientes con el exportador porque ellos no se responsabilizan ante cualquier problema que sufra la mercancía en el tiempo de tránsito en su llegada a destino.

3. **¿Considera usted que es necesario que el Ecuador tenga un Acuerdo Comercial con los Emiratos Árabes Unidos, como un mecanismo de promoción de exportaciones?**

Si, considero que Emiratos Árabes Unidos es un país con gran capital económico y de mayor crecimiento en esa región, para luego proceder a realizar intercambios entre países y obtener beneficios mutuamente, de esta manera las exportaciones aumentará y a su vez los ingresos en el país.

**4. ¿Qué recomendaciones daría usted para incrementar el porcentaje de exportaciones de camarón a mercados no tradicionales?**

Las recomendaciones que daría es buscar un acercamiento con el exportador a través de las instituciones públicas como es Fedexport, Pro Ecuador, Ministerio De Comercio Exterior, entre otros.

**5. ¿Considera usted, que es necesario que las empresas elaboren un plan estratégico exportador que permita su incursión en mercados internacionales?**

Si, considero que las empresas elaboren un plan estratégico permitiendo las culturas, religión y tipos de negociación, de esta forma ingresar a los mercados internacionales.

**6. ¿Qué objetivos cree usted que son necesarios en una planeación estratégica para el mercado internacional?**

Los objetivos necesarios que se deben colocar en la planeación estratégica es la calidad que debe brindar el producto y saber que esta cien por ciento garantizado y supervisado bajo todas las normas reglamentarias y certificaciones.

**7. ¿Qué importancia considera que deben tener las empresas en la realización de una evaluación interna de los recursos que dispone?**

La importancia que deben de tener las empresas exportadoras para su evaluación interna es apoyarse en una salvaguardia que ante cualquier circunstancia que se presente más adelante el mismo será apoyo para la empresa.

**8. ¿Qué opina sobre el comportamiento de los precios en el mercado de exportaciones de camarón y de qué manera este afecta la rentabilidad del negocio exportador?**

Los precios en el sector camaronero tienden a fluctuar de acuerdo a la demanda existente, por lo cual esto hace que sean muy inestables y no se puedan realizar las debidas negociaciones a largo plazo.

**9. ¿Qué medidas o estrategias deben tomar las empresas exportadoras de camarón en el Ecuador con el fin de mejorar su rentabilidad?**

Las medidas que se deben considerar para la mejora de la rentabilidad de cada exportador es:

- Evitar intermediarios.
- Fijar precios de los competidores y que estos estén acorde a la realidad del país.
- Mejorar los procesos de producción con la nueva tecnología que cada día va avanzando.

**10. ¿Cree usted que las medidas tomadas recientemente por el gobierno en cuanto a las modificaciones del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión (COPCI), afectan la rentabilidad de las empresas exportadoras**

No, considero que afecte la rentabilidad de los exportadores dentro de las medidas del COPCI, más bien existen beneficios que ayudan de gran manera al sector camaronero y mercados internacionales como es USA.

**Anexo 5. Entrevista a Ing. Héctor Castillo Cortez, Presidente de la Empresa FRIGOPESCA C.A**



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 6 Mano de Obra Directa- Beneficios Sociales

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
<b>Primer Semestre en el año uno del proyecto</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Obreros</b>				
<b>N. de Personas</b>	55	55	55	55	55
<b>Sueldo Mensual</b>	\$ 382,21	\$ 406,75	\$ 429,96	\$ 452,41	\$ 474,30
<b>Tiempo - Meses</b>	6	6	6	6	6
<b>Total de sueldos de los meses</b>	\$ 126.130,71	\$ 134.227,50	\$ 141.886,53	\$ 149.294,27	\$ 156.518,04
<b>Décimo Cuarto</b>	\$ 10.510,89	\$ 11.185,63	\$ 11.823,88	\$ 12.441,19	\$ 13.043,17
<b>Décimo Tercero</b>	\$ 10.510,89	\$ 11.185,63	\$ 11.823,88	\$ 12.441,19	\$ 13.043,17
<b>Fondo de Reserva</b>	\$ 95,52	\$ 101,65	\$ 107,45	\$ 113,06	\$ 118,53
<b>Vacaciones</b>	\$ 5.255,45	\$ 5.592,81	\$ 5.911,94	\$ 6.220,59	\$ 6.521,59
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 15.324,88	\$ 16.308,64	\$ 17.239,21	\$ 18.139,25	\$ 19.016,94
<b>TOTAL DEL PRIMER SEMESTRE</b>	<b>\$ 167.828,34</b>	<b>\$ 178.601,86</b>	<b>\$ 188.792,89</b>	<b>\$ 198.649,56</b>	<b>\$ 208.261,44</b>

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 7 Inflación del precio de la Funda de Pañal

<b>Año</b>	<b>Precio</b>	<b>%</b>
2012	0,0024	
2013	0,0025	4,17%
2014	0,0028	12,40%
2015	0,0030	8,28%
2016	0,0034	10,34%
2017	0,0037	9,31%
2018	0,0040	9,83%
2019	0,0044	9,57%

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 8 Inflación del precio de las cajetas

Año	Precio	%
2012	0,1528	
2013	0,1568	2,56%
2014	0,1650	5,26%
2015	0,1715	3,91%
2016	0,1793	4,59%
2017	0,1869	4,25%
2018	0,1952	4,42%
2019	0,2037	4,34%

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 9 Inflación del precio de los masters

Año	Precio	%
2012	0,7475	
2013	0,7667	2,56%
2014	0,8070	5,26%
2015	0,8386	3,91%
2016	0,8771	4,59%
2017	0,9143	4,25%
2018	0,9548	4,42%
2019	0,9961	4,34%

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 10 Inflación del precio de las etiquetas

Año	Precio	%
2012	0,0091	
2013	0,0093	2,56%
2014	0,0098	5,26%
2015	0,0102	3,91%
2016	0,0107	4,59%
2017	0,0111	4,25%
2018	0,0116	4,42%
2019	0,0121	4,34%

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 11 Inflación del precio de los zunchos

Año	Precio	%
2012	31,2332	
2013	32,0340	2,56%
2014	33,7200	5,26%
2015	35,0397	3,91%
2016	36,6474	4,59%
2017	38,2053	4,25%
2018	39,8939	4,42%
2019	41,6234	4,34%

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

**Anexo 12 Mano de Obra Indirecta – Beneficios Sociales**

<b>Detalle</b>	<b>Supervisora y Asistente Técnica</b>
<b>N. de Personas</b>	1
<b>Sueldo Mensual</b>	\$ 700,00
<b>Tiempo – Meses</b>	6
<b>Total de sueldos de los meses</b>	\$ 4.200,00
<b>Décimo Cuarto</b>	\$ 370,00
<b>Décimo Tercero</b>	\$ 350,00
<b>Fondo de Reserva</b>	\$ 349,86
<b>Vacaciones</b>	\$ 175,00
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 510,30
<b>TOTAL DEL PRIMER SEMESTRE</b>	<b>\$ 5.955,16</b>

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

**Anexo 13 Gastos Administrativos y Ventas – Beneficios Sociales-Administrador**

<b>DETALLE</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>N. de Personas</b>	1
<b>Sueldo Mensual</b>	\$ 1.000,00
<b>Tiempo - Meses</b>	12
<b>Total de sueldos de los meses</b>	\$ 12.000,00
<b>Décimo Cuarto</b>	\$ 378,00
<b>Décimo Tercero</b>	\$ 1.000,00
<b>Fondo de Reserva</b>	\$ 999,60
<b>Vacaciones</b>	\$ 500,00
<b>Aporte Patronal</b>	\$ 1.458,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.335,60</b>

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 14 Gastos Administrativos y Ventas – Beneficios Sociales-Conserje

DETALLE	CONSERJE				
	1	1	1	1	1
N. de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo Mensual	\$ 378,00	\$ 403,00	\$ 430,00	\$ 459,00	\$ 490,00
Tiempo - Meses	12	12	12	12	12
Total de sueldos de los meses	\$ 4.536,00	\$ 4.836,00	\$ 5.160,00	\$ 5.508,00	\$ 5.880,00
Décimo Cuarto	\$ 378,00	\$ 403,00	\$ 430,00	\$ 459,00	\$ 490,00
Décimo Tercero	\$ 378,00	\$ 403,00	\$ 430,00	\$ 459,00	\$ 490,00
Fondo de Reserva	\$ 377,85	\$ 402,84	\$ 429,83	\$ 458,82	\$ 489,80
Vacaciones	\$ 189,00	\$ 201,50	\$ 215,00	\$ 229,50	\$ 245,00
Aporte Patronal	\$ 551,12	\$ 587,57	\$ 626,94	\$ 669,22	\$ 714,42
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.409,97</b>	<b>\$ 6.833,91</b>	<b>\$ 7.291,77</b>	<b>\$ 7.783,54</b>	<b>\$ 8.309,22</b>

Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 15 Gastos del Transporte y Envío del producto-Primer Año

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo por Viaje	10	\$ 1.700,00	\$ 17.000,00
Agente de Aduanas	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Flete local	10	\$ 350,00	\$ 3.500,00
Seguro	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00
Porteo y recepción en puerto de origen	10	\$ 95,00	\$ 950,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 27.150,00</b>
Imprevistos	5%		\$ 1.357,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 28.507,50</b>

Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 16 Gastos del Transporte y Envío del producto-Segundo Año

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo por Viaje	10	\$ 1.770,55	\$ 17.705,50
Agente de Aduanas	2	\$ 364,53	\$ 729,05
Flete local	10	\$ 364,53	\$ 3.645,25
Seguro	10	\$ 520,75	\$ 5.207,50
Porteo y recepción en puerto de origen	10	\$ 98,94	\$ 989,43
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 28.276,73</b>
Imprevistos	5%		\$ 1.413,84
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 29.690,56</b>

Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 17 Gastos del Transporte y Envío del producto-Tercer Año

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo por Viaje	10	\$ 1.844,03	\$ 18.440,28
Agente de Aduanas	2	\$ 379,65	\$ 759,31
Flete local	10	\$ 379,65	\$ 3.796,53
Seguro	10	\$ 542,36	\$ 5.423,61
Porteo y recepción en puerto de origen	10	\$ 103,05	\$ 1.030,49
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 29.450,21</b>
Imprevistos	5%		\$ 1.472,51
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 30.922,72</b>

Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 18 Gastos del Transporte y Envío del producto-Cuarto Año

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo por Viaje	10	\$ 1.920,55	\$ 19.205,55
Agente de Aduanas	2	\$ 395,41	\$ 790,82
Flete local	10	\$ 395,41	\$ 3.954,08
Seguro	10	\$ 564,87	\$ 5.648,69
Porteo y recepción en puerto de origen	10	\$ 107,33	\$ 1.073,25
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 30.672,39</b>
Imprevistos	5%		\$ 1.533,62
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 32.206,01</b>

Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 19 Gastos del Transporte y Envío del producto-Quinto Año

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo por Viaje	10	\$ 2.000,26	\$ 20.002,58
Agente de Aduanas	2	\$ 411,82	\$ 823,64
Flete local	10	\$ 411,82	\$ 4.118,18
Seguro	10	\$ 588,31	\$ 5.883,11
Porteo y recepción en puerto de origen	10	\$ 111,78	\$ 1.117,79
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 31.945,30</b>
Imprevistos	5%		\$ 1.597,26
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 33.542,56</b>

Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

## Anexo 20 Inflación de Sueldo Básico

AÑO	SBU	VARIACIÓN
2008	202,00	
2009	218,00	7,92%
2010	240,00	10,09%
2011	264,00	10,00%
2012	292,00	10,61%
2013	318,00	8,90%
2014	340,00	6,92%
2015	354,00	4,12%
2016	378,00	6,65%
2017	403,00	6,65%
2018	430,00	6,65%
2019	459,00	6,65%
2020	490,00	6,65%

**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

## Anexo 21 Visita a Frigopesca C. A.



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 22 Visita a Frigopesca C. A.



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015

### Anexo 23 visita a Frigopesca C. A.



**Fuente:** Investigación realizada por los autores de la tesis, año 2015



