



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A
OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PLAN DE NEGOCIOS

**Comercialización y exportación de camarón precocido con congelamiento IQF a los
Estados Unidos**



EXPROMAR

AUTOR:

YURI FERNANDO CAICEDO LOAIZA

TUTOR:

ING. BILLY ANDRADE GARCÍA, MBA.

SAMBORONDÓN, 05 DE AGOSTO 2016

1. INDICE GENERAL

1. INDICE GENERAL	2
2. JUSTIFICACION	5
3. PROBLEMA A RESOLVER	6
4. OBJETIVO GENERAL	7
4.1. Objetivos específicos:	7
5. RESUMEN EXECUTIVO	8
6. MISION Y VISION	9
7. METAS	10
8. VIABILIDAD LEGAL (PERMISOS, LICENCIAS, REGISTRO DE MARCAS)	10
9. ANALISIS DE MERCADO	14
9.1. Mercado Objetivo	15
9.2 Análisis PESTAL.....	17
9.2.1. Análisis Político	17
9.2.2. Análisis Económico	17
9.2.4. Análisis Tecnológico	19
9.2.5. Análisis Ambiental	19

9.3.	Análisis FODA	19
9.3.1.	Fortalezas	20
9.3.2.	Oportunidades	20
9.3.3.	Debilidades.....	20
9.3.4.	Amenazas	21
9.4.	Análisis de las 4 Ps.....	21
9.4.1.	Producto	21
9.4.2.	Precio	23
9.4.3.	Plaza.....	24
9.4.4.	Promoción	25
9.5.	Análisis de la oferta y demanda	26
9.5.1.	Demanda:	26
9.5.2.	Oferta:	26
9.6.	Estrategia de diferenciación.....	26
9.7	Acciones de promoción	28
9.7.1.	Estrategia de Promoción	28
9.7.2.	Estrategia de Marca	30
9.7.3.	Estrategia de comunicación	31
9.7.4.	Estrategia de marketing	32
9.7.5.	Estrategia de presencia online	32

	4
9.8. Canales de distribución	39
10. ANALISIS OPERATIVO	41
10.1. Localización y descripción de las instalaciones	41
10.2. Métodos de producción	42
10.3. Capacidad Instalada	44
10.4. Diagrama de trabajo	46
10.5. Recursos Humanos.....	47
11. ANALISIS FINANCIERO	48
11.1. Estado de resultados proyectado a 5 años	48
11.2. Flujo de caja proyectado a 5 años	48
11.3. Análisis de punto de equilibrio	49
11.4. Análisis de sensibilidad	49
11.5. Análisis de TIR y VAN	50
12. VIABILIDAD DEL PROYECTO (CONCLUSIONES)	50
13. BIBLIOGRAFÍA	51
14. ANEXOS.....	56
14.1. Estado de resultado proyectado a 5 años.....	56
14.2. Flujo de caja proyectado a 5 años	56
14.3. Punto de equilibrio	57
14.4. Análisis de sensibilidad	57

14.5.	TIR, VAN, IR, ROI.....	58
-------	------------------------	----

2. JUSTIFICACION

Ecuador es uno de los principales países productores de camarón a nivel mundial, es el tercer mayor productor de camarón vannamei del mundo por detrás de China e Indonesia (Under Current News, 2015). La gran producción de camarón que tiene el país se debe a las favorables condiciones climáticas que permite que se pueda tener tres cosechas en el año, tecnificación en el cultivo del camarón y a que el sector camaronero se ha recuperado de enfermedades como la mancha blanca. En el 2015 se exportaron 330.000 toneladas y para el 2016 se espera una cantidad similar(Under Current News, 2016). Este producto es de vital importancia en la economía del país, ya que genera aproximadamente 180.000 fuentes de trabajo (Opinion, 2015) y ya que es el segundo producto no petrolero más exportado solo por detrás del banano. No obstante, según el banco central del Ecuador las ventas totales de las exportaciones de camarón del mes de enero a octubre del 2014 fueron superiores a las banano de \$2.170 millones a \$2.156 millones respectivamente. (El Comercio, 2014)

Estados Unidos es el mercado más importante para la exportación del camarón, ya que tiene una gran población de aproximadamente 322 millones de habitantes, con un poder adquisitivo alto de \$55.862 en el 2015 (Datos Macro, 2016), además su propia producción de camarón es muy baja, por lo que está obligado a importar casi todo lo que requiere para consumo interno. El camarón ecuatoriano es muy reconocido y muy prestigioso en este mercado, por ofrecer un producto de

alta calidad, por su buen sabor y textura, siendo el tercer país con mayor presencia en este mercado, por detrás de India e Indonesia.

En Estados Unidos se importa alrededor del 91% de todo lo que necesita de frutos del mar, de esa cantidad el 25% importa solo camarón, siendo este el producto más consumido en este país; Ecuador actualmente es el tercer proveedor de camarón por detrás de India e Indonesia (Andes, 2015). Estados Unidos es el segundo destino del camarón ecuatoriano, solo por detrás de Taiwán. El 25.5% de sus exportaciones van a este mercado. Este mercado tiene como ventaja para los ecuatorianos, el no tener que pagar aranceles. Exportaciones de países como Malasia si tienen que pagar aranceles de hasta el 63% para poder comercializar camarón a USA ya que reciben subsidios por parte de su gobierno. (El Universo, 2013)

Básicamente este proyecto tiene como objetivo analizar la viabilidad de una idea de negocios de exportar camarón congelado a Estados Unidos, país que tiene una alta demanda de camarón ecuatoriano.

3. PROBLEMA A RESOLVER

China, el mayor productor de camarón del mundo está pasando por un problema de desabastecimiento interno porque su producción ha disminuido debido a una enfermedad de mortalidad temprana, por esta razón muchas empacadoras ecuatorianas han preferido exportar hacia este mercado ya que hay una gran demanda y porque este mercado no exige tanto producto de valor agregado y por consiguiente ha disminuido su oferta de camarón a otros mercados como es el estadounidense. Las empacadoras ecuatorianas suelen exportar a China simplemente

camarón entero congelado en bloque, este proceso es mucho más rápido y práctico por lo cual pequeñas y medianas empacadoras suelen practicarlo bastante.

En este plan de negocios se intentará cubrir la necesidad de oferta ecuatoriana de camarón que tiene el mercado americano por productos con mayor valor agregado como es el camarón precocido, sin cabeza, pelado y desvenado con congelamiento rápido individual (IQF)

Muchos restaurantes y hoteles en Estados Unidos necesitan comprar camarón listo para preparar y para ahorrar tiempo y dinero. El tiempo siendo un factor clave en restaurantes americanos ya que en este país existe una cultura donde se valora mucho la prontitud del servicio, además va contribuir en la optimización de recursos monetarios de la empresa porque se va tener que pagar menos horas de trabajo a los cocineros, siendo un país desarrollado con salarios más altos, muchas empresas buscan bajar sus costos.

4. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la viabilidad técnica, comercial, legal y financiera en la exportación de camarón al mercado de los Estados Unidos.

4.1. Objetivos específicos:

- a. Planear una estructura organizacional que permita a la empresa funcionar de una manera efectiva
- b. Realizar una investigación detallada para cumplir con todos los procedimientos legales y permisos.

- c. Buscar clientes potenciales (distribuidores) para comenzar relaciones comerciales e iniciar con la exportación.
- d. Presentar un negocio con un atractivo índice de rentabilidad, tasa interna de retorno, valor actual neto y retorno de la inversión.

5. RESUMEN EXECUTIVO

Expromar es una empresa que va exportar camarón con valor agregado, a diferentes distribuidores en los Estados Unidos, la compañía se va a enfocar en comercializar el producto al mejor precio posible. Debido a que los precios del camarón varían continuamente dependiendo del correspondiente aguaje, se usará una página web llamada Urner Berry, la cual establecerá los precios de oferta y demanda. Con este sistema se podrá determinar el precio para comprar y vender el camarón. Además se utilizara los reportes de compra y venta de camarón de una empacadora ecuatoriana.

Se comprara camarón a productores conocidos del sector, los cuales estarán interesados por los precios competitivos y los pagos a tiempo. Los proveedores enviaran su camarón a una empacadora llamada Excamecor, la cual brindara el servicio de co-packing a Expromar y proporcionara reportes de precios de camarón. Una vez terminado el proceso, el producto final se dirigirá en un contenedor al puerto de Guayaquil para posteriormente enviarlo al distribuidor en los Estados Unidos.

Se desarrollara una alianza estratégica con la empacadora, con el objetivo de mantener relaciones comerciales a largo plazo. Se firmara un contrato legalizado con la empacadora, esta empresa tiene una infraestructura y tecnología adecuada para garantizar estándares internacionales de

calidad, cuenta con todos los permisos para exportar a los Estados Unidos y tiene experiencia en la comercialización de este producto en dicho país, además esta planta está cerca de muchas camaroneras, con lo cual ayudara a que el producto llegue en buenas condiciones a la empacadora.

Expromar tiene como prioridad consolidarse como una de las compañías exportadoras de camarón más reconocidas y con mayor prestigio en el país. La estructura organizacional de la empresa estará conformada por el presidente, un vendedor y comprador, un supervisor, una recepcionista, una contadora y un aduanero.

Se realizara una fuerte estrategia de marketing online por medio de una página web y redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube etc. , ya que todos los clientes de la empresa estarán en el extranjero. además, desarrollara publicidad de la empresa en revistas americanas de pesca y acuicultura, y participara de ferias de comercio de mariscos en Estados Unidos, todo con el fin de expandir la red de contactos y adquirir nuevos clientes.

Expromar es una empresa con una gran visión y tiene un plan de trabajo de 5 años, con flujos de efectivos anuales positivos y crecientes. El van es de \$899.869 y el TIR de 779%, esto refleja que el proyecto es rentable.

6. MISION Y VISION

Misión: Hacer de Expromar una empresa exportadora de camarón con la más alta calidad, competitiva en el mercado estadounidense, y lograr tener alianzas comerciales estratégicas con importadores y distribuidores reconocidos.

Visión: Ser una de las 4 mayores empresas exportadoras de camarón en el Ecuador al final de los primeros 5 años de trabajo.

7. METAS

- A. Crear una empresa exportadora de camarón llamada Expromar
- B. Ser una empresa exportadora reconocida mundialmente
- C. Tener alianzas estratégicas con los proveedores y los clientes.
- D. Asegurar que el proceso de transformación del camarón en la empacadora sea el requerido y especificado por el cliente
- E. Lograr que los productos exportados sean altamente competitivos en el mercado americano.
- F. Cerrar contratos de ventas de camarón con los importadores y distribuidores de este producto, más importantes de los Estados Unidos.

8. VIABILIDAD LEGAL (PERMISOS, LICENCIAS, REGISTRO DE MARCAS)

1. Una compañía limitada tiene que ser constituida bajo el nombre de Expromar, los pasos para la constitución de la compañía son los siguientes:

- Reservar el nombre la superintendencia de compañías
- Elaborar un estatuto social, es hecho por un abogado
- Abrir una cuenta bancaria para la compañía

- Eleva a escritura pública con notario
- Recibir la aprobación del estatuto por parte de la superintendencia de compañías
- Publicar la resolución aprobatoria en un diario nacional
- Obtener los permisos municipales
- Inscribir la compañía en el registro mercantil
- Realizar junta general accionistas
- Obtener el documento habilitante
- Inscribe el nombramiento del representante
- Obtener ruc
- Obtener una carta para el banco (Cuida tu futuro, 2016)

El tiempo aproximado para constituir la empresa es de 60 días y el valor varía entre \$1.000 y \$3.000 (Ministerio de Produccion , 2016)

2. Requisitos legales para exportar productos originarios de la acuicultura y pesca:

1. Legalizar un contrato con los proveedores de camarón.
2. Legalizar un contrato de co-packing con la planta procesadora de camarón que necesita tener los permisos requeridos para exportar a Estados Unidos. Se gastara aproximadamente \$ 100 por los contratos.
3. Registrarse como comercializadores en el ministerio de agricultura y pesca (MAGAP). Los documentos que se necesitan para obtener el registro son:

- Copia del Ruc
- Copia de identificación del presidente de la empresa
- Contratos legalizados con proveedor y la empackadora

4. Acta de producción efectiva, con una inspección del establecimiento por parte de la subsecretaria de pesca y acuicultura, esta acta de producción efectiva ya la tiene la camaronera que va ser el proveedor de la empresa

5. Presentar el registro que tiene la camaronera del proveedor con en el instituto nacional de pesca o INP

6. Presentar las certificaciones de sanidad y calidad, las mismas que también ya tienen la camaronera del proveedor.

Tiempo estimado es de 3 días, con un valor \$100

3.Requisitos legales para que productos del mar entren a mercados extranjeros:

Todos los productos del mar deben tener permisos para entrar a mercados extranjeros, en el caso de Expromar su camarón debe tener un permiso para entrar en el mercado americano, por lo tanto se necesita estar registrado en la FDA y tener la certificación HACCP, para adquirir este permiso el producto debe pasar por análisis químicos, físicos y biológicos en cada paso del proceso de producción. Para que Expromar exporte a Estados Unidos es necesario que tanto la empresa como la empackadora estén registrados en la FDA y que la empackadora cuente con la certificación HACCP, los pasos para registrarse en la FDA son los siguientes:

- Ingresar a la página web www.access.fda.gov, se debe crear una cuenta
- Seleccionar las opciones del sistema al producto que se va exportar, en este caso sería productos congelados
- Una vez creada la cuenta se va registrar la empresa, se puede actualizar el registro cada año par o cancelarlo
- Una vez registrada la empresa, la FDA asignara un código o PIN.
- Se debe rellenar 13 secciones para terminar el registro

Food Facility Registration User Guide: Step-by-Step Instructions



April 2016

[Return to Online Registration](#)

- Section 1 – [Type of Registration](#)
- Section 2 – [Facility Name / Address Information](#)
- Section 3 – [Optional: Preferred Mailing Address Information](#)
- Section 4 – [Parent Company Name / Address Information and Trade Names](#)
- Section 5 – [Facility Emergency Contact Information](#)
- Section 6 – [Trade Names](#)
- Section 7 – [United States Agent](#)
- Section 8 – [Seasonal Facility Dates of Operation](#)
- Section 9 – [Type of Storage \(for Facilities that are Primarily holders\)](#)
- Section 10a – [Type of Activity Conducted at the Facility and General Product Categories – Human/Animal/Both](#)
- Section 10b – [Type of Activity Conducted at the Facility and General Product Categories – Food for Animal Consumption](#)
- Section 11 – [Owner, Operator, or Agent in Charge Information](#)
- Section 12 – [Inspection Statement](#)
- Section 13 – [Certification Statement](#)
- Save and Exit - [Save a Partially Completed Registration](#)

Figura 1: Presentación de los 13 pasos para registrar la empresa en la FDA

Fuente: www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FoodFacilityRegistration/ucm073706.htm#save_and_exit

No tiene costo el registro y se lo puede hacer en 24 horas

4. Pasos que requiere la aduana al exportador:

1. Conseguir el Certificado Digital para la firma electrónica y una autenticación otorgada por las siguientes entidades:

Banco Central del Ecuador: www.eci.bce.ec/web/guest/

Security Data: www.securitydata.net.ec/

Se debe registrar la empresa en estas páginas webs y cancelar \$ 49,50 por el primer año o \$135,15 por 5 años y después se debe retirar el dispositivo token.

2. Se debe registrar en el portal de ECUAPASS: www.ecuapass.aduana.gob.ec

En esta página web se puede:

1. Actualizar la base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar la firma electrónica

Fuente: (Aduana del Ecuador, 2012)

En todos los trámites y permisos se gastará aproximadamente \$2.235, en 65 días

9. ANALISIS DE MERCADO

9.1 Mercado Objetivo

Estados Unidos es el principal importador de mariscos del mundo, siendo el camarón el producto del mar más importado (Agriculture and Agri-Food Canada, 2016). Las importaciones totales de productos del mar de Estados Unidos en el 2014 fueron de \$20,5 billones y las importaciones solo de camarón fueron de \$5,2 billones (Agriculture and Agri-Food Canada, 2016)

Top Ten Suppliers of Fish and Seafood to the United States and Top Imported Products in 2014 (Based on U.S. Import Data)

Rank	Country	Total Import Value (US\$)	Top Import Supplied	Top Import Value (US\$)
	World	20,536,897,397	Frozen shrimp and prawns	5,251,699,285
1	China	2,903,316,878	Frozen tilapia fillets	717,540,827
2	Canada	2,784,987,859	Frozen lobster	485,428,466
3	Indonesia	1,899,135,034	Frozen shrimp and prawns, NESOI	1,096,137,901
4	Chile	1,720,956,860	Fresh/chilled Pacific, Atlantic, Danube salmon fillets	963,357,885
5	Vietnam	1,641,696,509	Frozen shrimp and prawns	668,645,317
6	Thailand	1,521,059,310	Prepared/preserved tuna/skipjack/bonito, whole or in pieces, not minced	459,170,980
7	India	1,467,186,204	Frozen shrimp and prawns, NESOI	1,270,302,074

Figura 2: Presentación del valor total de los camarones y de todos los mariscos importados por los Estados Unidos.

Fuente: Agriculture and Agri-Food Canada (<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/united-states-and-mexico/market-intelligence/inside-the-united-states-the-fish-and-seafood-trade/?id=1448546826734>)

Los principales proveedores de camarón de este mercado son India, Indonesia, Ecuador, Tailandia y Vietnam. Siendo Ecuador el tercer mayor proveedor de este país. (NOAA Fisheries, 2016)

U.S. IMPORTS OF SHRIMP (ALL TYPES) BY COUNTRY
WITH COMPARISONS, DEC 2015
.....METRIC TONS.....

** Note ** Data can be sorted by the Country Name or Previous Year's total by clicking on the column's heading.

Shrimp Input Parameters

Year Month

Shrimp Imports

Rows

Country Name	DEC 2014	DEC 2015	JAN-DEC 2014	JAN-DEC 2015	JAN-DEC 2014 ▾
INDIA	8,734	11,900	108,651	135,352	108,651
INDONESIA	8,822	8,982	103,331	114,413	103,331
ECUADOR	7,207	6,586	92,345	85,612	92,345
VIET NAM	4,703	7,329	73,151	60,326	73,151
THAILAND	7,897	8,530	64,416	73,562	64,416

Figura 3: Presentación de los principales proveedores de camarón de los Estados Unidos.

Fuente: U.S imports of shrimp (<https://www.st.nmfs.noaa.gov/apex/f?p=169:2:0::NO::>)

El Mercado objetivo de Expromar serán los distribuidores, de mariscos en los Estados Unidos, generalmente el producto más demandado de ellos es el camarón, estos distribuidores entregan el producto a minoristas, restaurantes y hoteles. Los distribuidores se preocupan mucho por la calidad del producto demandado porque no pueden correr riesgo de que su producto sea rechazado. Ellos buscan proveedores confiables para poder mantener relaciones comerciales a largo plazo, ya que algunas veces necesitan cumplir con contratos anuales con sus clientes. Además, muchos de ellos buscan comprar productos con valor agregado para tener un mayor margen de ganancia.

De acuerdo con la cámara nacional de acuicultura, las importaciones de camarón de Estados Unidos en el 2015 se incrementaron de acuerdo al 2014 en un 3,5% por ciento incluso con una caída en el precio. (Camara Nacional de Acuicultura, 2016)

9.2 Análisis PESTAL

9.2.1. Análisis Político

Actualmente Ecuador está promoviendo que las industrias aumenten sus exportaciones, ya que las estadísticas registran que hay más importaciones que exportaciones en la balanza comercial. De acuerdo con Fedexpor, en el 2015 hubo un déficit en la balanza comercial de 3.140 millones (La Hora, 2016)

El gobierno con la intención de disminuir las importaciones y mejorar la balanza comercial, ha adoptado algunas políticas de proteccionismo en el país y esto ha debilitado fuertemente el comercio, haciendo que los productos importados sean muy caros y de menor acceso. Por lo tanto, debido a cómo está la situación actual del país, exportar sería la mejor opción para tener una mayor rentabilidad en algún negocio.

Estados Unidos tiene una norma estricta relacionada a la higiene y la seguridad de los productos alimenticios importados y para regular esto existe el sistema administrativo HACCP que examina y autoriza la entrada de algún producto al mercado americano.

9.2.2. Análisis Económico

Para que algún negocio se pueda realizar es necesario estudiar los principales indicadores socio-económicos del Ecuador y los Estados Unidos. De acuerdo con el BCE, El PIB nominal de Ecuador en el año 2015 fue de \$100.000 millones con un crecimiento anual del 3% y una inflación del 4%, mientras que en el 2005 el PIB fue de \$41.000 millones. Además el PIB per

cápita del 2015 fue de \$6.010 y del 2005 fue \$2.900, por lo tanto en esta última década se ha visto un gran crecimiento económico, gracias a la explotación de petróleo (Banco Mundial, 2016); Del otro lado, el PIB de los Estados Unidos en el 2015 fue de \$17.95 trillones, mientras que el crecimiento anual fue de 2.4% y una inflación del 1% y con una población de 321 millones de habitantes (Banco Mundial, 2016)

Las relaciones económicas de Ecuador con Estados Unidos están bien, de hecho el país Estadounidense es uno de los principales socios económicos, ya que este es el segundo país que más compra el camarón ecuatoriano, solo por detrás de Vietnam con un 33%. El mercado Norteamericano tiene una participación total del 25.5%. (Expreso, 2016)

9.2.3. Análisis Social

El sector camaronero es un sector con mucho crecimiento y mucha importancia en la economía del país, lo que significa que genera una fuerte entrada de divisas y una gran oferta de empleos, según Camposano presidente del CNA, esta industria generó 180 mil empleos directos e indirectos (CNA, 2016)

Ecuador cuenta con una población de 16.4 millones de habitantes en el 2016, con una población masculina del 50.1% y femenina del 49.9% (Countrymeters, 2016). Además, el movimiento migratorio de los ecuatorianos aumentó en un 20% en el 2015, ya que en el 2014 salieron del país 90 mil personas y en el 2015 salieron 120 mil. Por otro lado de acuerdo a la CIA, los Estados Unidos tienen una población de 321 millones de habitantes y con una tasa de crecimiento de población del 0,78% en el 2015 (CIA, 2015)

9.2.4. Análisis Tecnológico

El producto que se va ofrecer, será procesado con equipos de alta tecnología que ayudaran a bajar los costos de la mano de obra y a procesar en un menor tiempo. Se usará un equipo llamado IQF que sirve para congelar el camarón individualmente y en tiempo más rápido. Muchos distribuidores prefieren que se use este sistema de congelación, ya que permite que sus clientes descongelen el producto más rápido a diferencia del congelado en bloque.

La evolución del uso de las redes sociales y la globalización, tendrá un impacto positivo ya que va a favorecer a la implementación de una estrategia de marketing y captación de nuevos clientes.

9.2.5. Análisis Ambiental

De acuerdo con la agencia Andes, en el país se ha perdido alrededor de 54.000 hectáreas de manglar debido a algunos productores de camarón que han deforestado por más de 4 décadas (Andes, 2013)

Por esta razón uno de los requisitos de Expromar es que sus proveedores tengan practicas sustentables, respetando el medio ambiente, se promueve la no deforestación de los manglares ya que son muy importante en la parte ecológica, además para la flora y fauna del sector.

9.3. Análisis FODA

9.3.1. Fortalezas

- Poca inversión en infraestructura y personal
- Equipo de trabajo joven y dinámico
- Equipo de trabajo comprometido con la misión y visión de la empresa
- Fuerte interacción con las redes sociales

9.3.2. Oportunidades

- Posibilidad de expandir el negocio y ofrecer otro tipo de productos del mar
- Posibilidad de inversión de tercero para tener una empacadora propia
- Crecimiento de la demanda del camarón ecuatoriano en los Estados Unidos.
- Gran prestigio y reconocimiento del camarón ecuatoriano en los Estados Unidos por su alta calidad
- El camarón es el marisco, más consumido en los Estados Unidos.

9.3.3. Debilidades

- Negocio pequeño
- Poco capital inicial
- Ausencia de planta procesadora de camarón propia, que aumentaría la capacidad de producción y exportación de la empresa.

9.3.4 Amenazas

- Competencia es grande y fuerte
- Caída de los precios del camarón en los Estados Unidos
- Precios de camarón de países como India e Indonesia sean mucho más bajos que los precios del camarón ecuatoriano, haciéndolo menos competitivo.
- Posibilidad de una enfermedad del camarón en Ecuador que disminuya mucho la oferta

9.4. Análisis de las 4 Ps

9.4.1. Producto

El producto que va ser exportado a los Estados Unidos por Expromar es un camarón llamado vannamei blanco, este tipo de camarón suele ser más dulce y con un color más claro. Este es el camarón con mayor producción a nivel mundial, los países que más lo producen son China, Indonesia, Taiwán, India, Ecuador y Tailandia.(FAO, 2016)

Se ofrecerá este camarón con valor agregado porque va a ser precocido, pelado y desvenado con congelamiento individual rápido IQF (individually quick frozen), de acuerdo al pedido del cliente se puede vender diferentes tallas, se ofrecerán 3 tallas: 31-40 talla grande, 41-50 talla mediana, y 51- 60 talla pequeña. Este producto se va empaquetar en cajas blancas con 4.8 libras de camarón y con un peso neto de 5 libras, en la parte posterior de la caja estará descrita la talla del camarón, así como se puede en la foto de abajo. Además las cajas estarán adentro de una caja grande llamada “master” la cual contendrá 10 cajas con producto. En el master va a estar descrita la talla y el código.



Figura 4: Presentación de la caja

Fuente: imagen personal

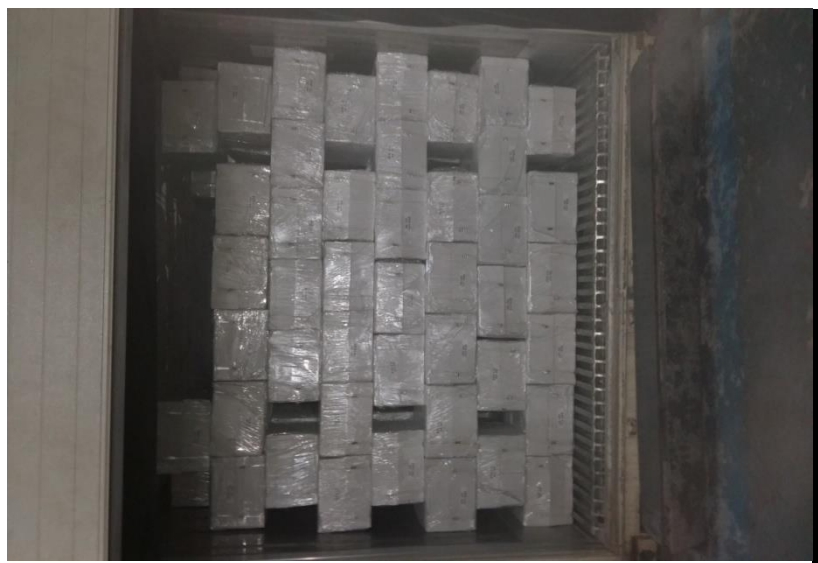


Figura 5: Presentación de la cajas master

Fuente: Imagen personal

9.4.2. Precio

Los precios de camarón están regularizados internacionalmente. Expromar usará la información de la empresa Urner Barry y de la empacadora Excamecor para poder mantener precios competitivos en el mercado ecuatoriano y estadounidense. Urner Barry ofrece reportes de los precios de compra y de venta de camarón en el mercado norteamericano, la misma cobra \$771 por año. Reportes de precios cambian cada semana por lo que será de suma importancia conocer todas las fluctuaciones en los precios para ser más competitivos y poder tener una mayor rentabilidad. La procesadora de camarón Excamecor también ofrece reportes de los precios de compra y venta de camarón en su página web.

Con el objetivo de atraer a los clientes, Expromar comenzará vendiendo el producto con el menor precio posible. Una vez que la compañía este bien posicionada en el mercado los precios podrían subir un poco por la calidad del producto.

Es un muy importante tener un análisis cercano a los cambios en los precios para determinar los mejores momentos para negociar con los importadores.

A continuación se detalla los precios de las diferentes tallas que se venderán:

Estos son precios referenciales proporcionados por la empacadora Excamecor

Precios de compra a productores, camarón cola

Talla 31-40: \$4,50

Talla 41-50: \$4,20

Talla 51-60: \$3,90

Precios de venta a Estados Unidos, camarón precocido pelado y desvenado IQF

Talla 31-40: \$6,25

Talla 41-50: \$5,95

Talla 51-60: \$5,65

9.4.3. Plaza

El producto será vendido y entregado en diferentes estados del país norteamericano. Los estados donde se entregara el producto son Florida, Nueva York, Texas, California y Washington. Se escogió estos estados porque tienen una gran población y porque tienen las rentas per-capitas más altas del país. Además están ubicados estratégicamente, ya que están bien separados entre ellos, lo cual facilita el acceso y abastecimiento a otros estados.



Figura 6: Presentación de los estados donde se exportara el producto.

Fuente: la historia con mapas (<http://www.lahistoriaconmapas.com/atlas-new/americamap-new/us-states-maps-new.htm>)

9.4.4. Promoción

Para atraer y conseguir potenciales clientes Expromar va enviar contenedores usando CIF incoterms que incluye el costo del flete y el seguro. Normalmente en este negocio el envío de los contenedores se realiza con CFR incoterms que solo incluye el costo del flete.

Otra estrategia de promoción será establecer precios más bajos del mercado, siendo lo más competitivos posible y teniendo un margen no tan alto en los primeros meses hasta que la empresa sea más reconocida.

9.5. Análisis de la oferta y demanda

9.5.1. Demanda:

Según Urner Barry la demanda total de camarón importado en los Estados Unidos en el 2015 fue de 585.826 toneladas y la demanda en el mismo año de camarón cocinado con valor agregado fue de 49.951 toneladas (Brown, 2016).

Expromar espera tener una participación de mercado aproximada del 1% en este tipo de producto, para lograrlo, se estima satisfacer una demanda de 480 toneladas de camarón cocinado por año o 40 toneladas por mes .

9.5.2. Oferta:

La oferta de Expromar será enviar dos contenedores de camarón con valor agregado de 20 toneladas cada uno por mes, se exportara solo esta cantidad mensual porque la empresa es pequeña y no tiene mucha experiencia, tal vez al finalizar los primeros cinco años de trabajo, Expromar sea más madura y crezca su demanda y su capacidad de exportación

9.6 Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación de Expromar es ofrecer productos con valor agregado, como se mencionó anteriormente, la empresa ofrecerá camarón con 3 diferentes tallas, talla pequeña 51-60, mediana 41-50 y grande 31-40. Además el producto tendrá un valor agregado ya que será precocido pelado y desvenado con congelamiento IQF.



Figura 7: Presentación del camarón vannamei blanco entero, crudo y sin ningún proceso

Fuente: inzualca.com.ve (<http://inzualca.com.ve/ES/productos/>)



Figura 8: Presentación del camarón precocido pelado y desvenado con congelamiento IQF

Fuente: Thailand shrimp (<http://thailandshrimp.yolasite.com/product-list.php>)

Otra diferenciación es que los clientes de la empresa pueden elegir entre cajas blancas o cajas de empaquetado de Excamecor. La mayoría de los clientes no necesitan que el producto sea

empaquetado en cajas con marca de terceros, ya que cuando el producto llega a su destino este pasa por otro proceso y se empaqueta con la marca de la empresa del cliente. Sin embargo, si hay otros importadores que son pocos y prefieren la marca de la empresa ya que ellos lo venden así, como producto final. En ese caso, se puede ofrecer el empaque de Excamecor ya que están a disposición de Expromar si se llegase a necesitar.

9.7 Acciones de promoción

9.7.1 Estrategia de Promoción

Con el fin de promover los productos de la empresa, se planea asistir a diferentes ferias de negocios en los Estados Unidos para poder tener un mayor reconocimiento empresarial y mayor captación de clientes. Es importante asistir a estas ferias porque aquí aparecen importadoras y distribuidoras que buscan nuevos proveedores para tener relaciones comerciales a largo plazo.

Se asistirá a la feria Seafood Expo, la misma que es la más importante de Norte América. Esta feria se realiza en Boston del 19 al 21 de Marzo. En la última edición del evento asistieron más de 20.680 personas relacionadas con el sector alimenticio de mariscos, entre ellos compradores potenciales como representantes de supermercados, hoteles, cruceros, restaurantes, etc. (Seafood Expo, 2016)

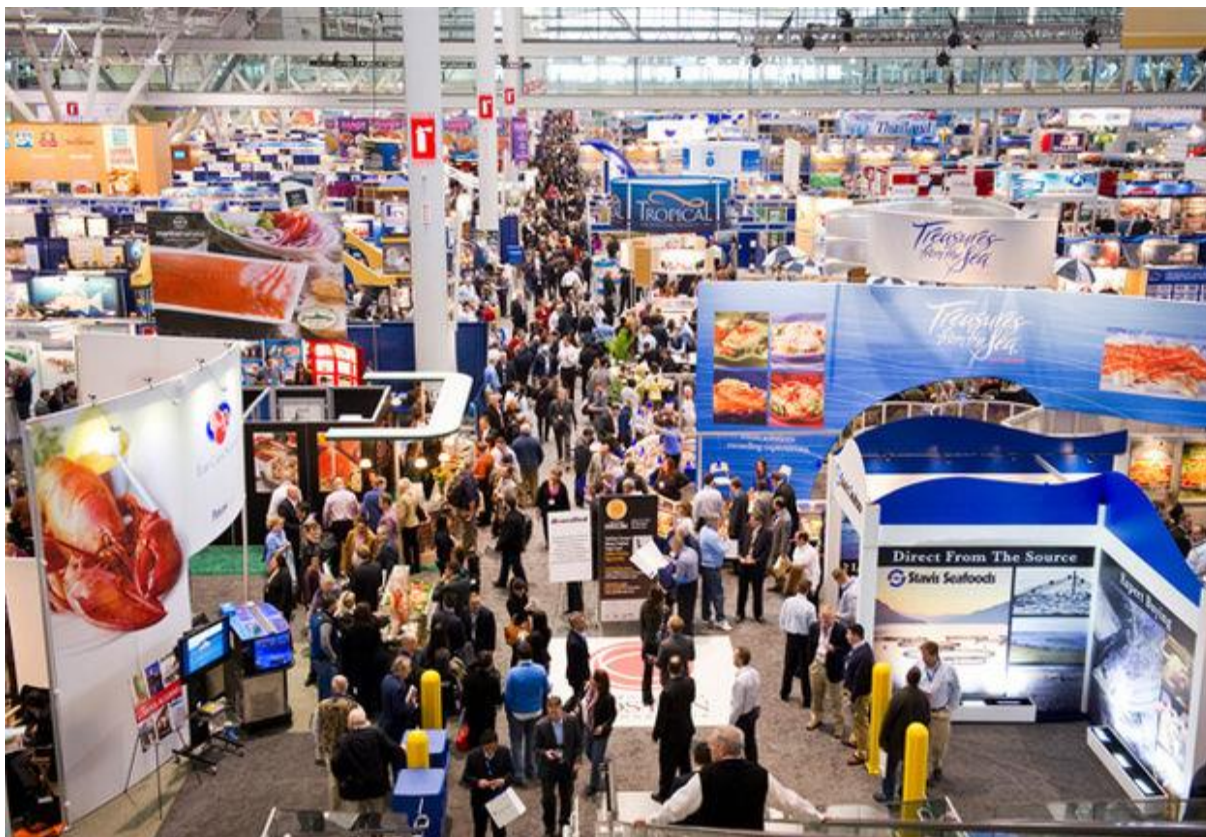


Figura 9: Presentación de la feria Seafood Expo

Fuente: Lpfoods (<http://www.lpfoods.com.sg/#!International-Boston-Seafood-Show/cqde/55029e120cf27b8ab27a9e2c>)

Además, Expromar espera tener un reconocimiento fuerte entre las exportadoras de camarón del Ecuador, por esa razón también se asistirá a ferias y a reuniones de negocios en este país. Se asistirá a la macrorrueda de negocios organizado por Pro Ecuador en Guayaquil, en este evento se conglomeran los distribuidores más importantes de diferentes tipos de productos y de diferentes países. En este evento cada participante tiene una hora para manifestar sus ofertas y entablar nuevas relaciones comerciales.



Figura 10: Presentación de la macrorrueda de negocios

Fuente: El ciudadano (<http://www.elciudadano.gob.ec/la-macrorrueda-de-negocios-ecuador-2015-se-inicio-hoy-en-guayaquil/>)

9.7.2 Estrategia de Marca

Para tener una marca posicionada y reconocida se necesita un nombre y logo, El nombre ya se lo tiene el cual es Expromar y el logo de la empresa ya está creado también, será usado en los folletos de promoción de productos, tarjetas de presentación de los directivos de la empresa, en los mensajes de correo electrónico, en la página web, etc.

El logo de la empresa tiene un diseño simple pero vistoso y elegante. El logo tiene una forma de camarón, con un color anaranjado.



Figura 11: Presentación del logo de la empresa

9.7.3. Estrategia de comunicación

Expromar buscara a sus clientes potenciales de camarón congelado con valor agregado en una página web llamada www.bestfoodimporters.com, la misma que proporciona una base de datos de 3290 importadores y distribuidores de pescado y mariscos en 86 países. Usando esta página se ahorrara tiempo y se tendrá más informaciones de contacto, con esta base de datos se podrá analizar los mejores compradores de camarón para los intereses de Expromar. Esta base de datos cuesta \$129 por año.

Se enviara una propuesta de negocios a los correos de todas las empresas importadoras seleccionadas ofreciendo el camarón de Expromar. Una vez que se pueda llegar a un acuerdo en los precios y los términos de compra y venta, el comprador puede venir si quiere a Ecuador a las oficinas de Expromar para conocer las instalaciones y a los directivos de la empresa, además puede ir a la empacadora para ver el proceso que tiene el camarón antes de exportarlo.

La comunicación se realizará con los clientes por medio de correo electrónico o Skype, además se planearan visitas a los Estados Unidos para conocer bien a los clientes y a las instalaciones de

las empresas, con el fin de mejorar las relaciones comerciales y estar seguro de que sean empresas serias en cual se pueda confiar, también se va incentivar a que visiten las instalaciones de Expromar en Ecuador.

Con el objetivo de mejorar la comunicaron y visibilidad de la empresa, se creara una página web y cuentas en las principales redes sociales, las cuales deben contener información relevante, como los productos de la empresa, precios, información de contacto, fotos de la empresa, etc.

9.7.4 Estrategia de marketing

Expromar piensa tener un marketing directo en los Estados Unidos y en Ecuador, se espera estar presente en revistas locales de la industria de pescados y mariscos, además tener una fuerte presencia en las redes sociales más conocidas por el medio empresarial.

9.7.5 Estrategia de presencia online

Expromar tendrá una fuerte presencia online con una página web, con correos electrónicos y con cuentas en las redes sociales más importantes. En las últimas décadas las redes sociales han sido una herramienta muy buena para las empresas, ya que las han ayudado a tener mayor visibilidad de sus productos y su marca. Esto quiere conseguir Expromar, para ser reconocida nacional e internacionalmente.



Figura 12: Presentación de algunas de las redes sociales que Expromar usara

Fuente: Social8 (<http://socialocho.com/difunde-con-exito-en-las-redes-sociales>)

www.expromar.com, será el nombre de la página web de la empresa, donde estará la información más relevante de la misma. La creación de la página costará \$400, a continuación se presenta la página web de la empresa Expalsa, que servirá como modelo para el desarrollo de la página web de Expromar.

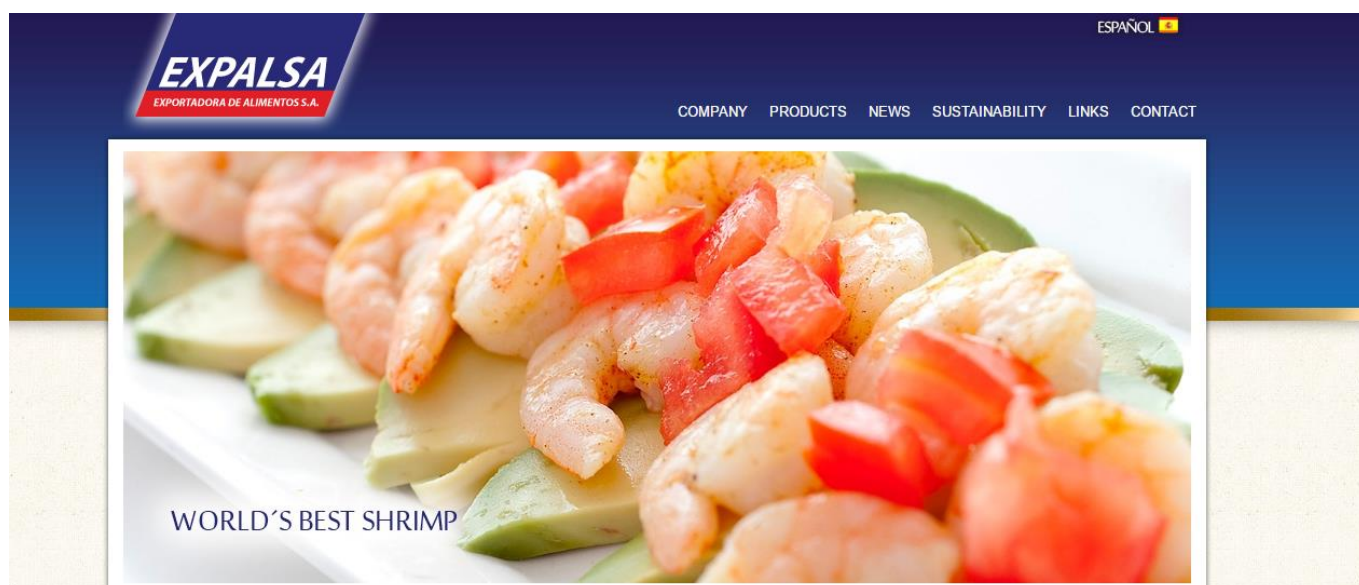



Figura 13: Presentación del modelo de la página web de Expromar

Fuente: Expulsa (<http://www.expulsa.com/en/index.php>)

expromarecuador@gmail.com, será el nombre de usuario de la cuenta principal de correo electrónico de la empresa, la maneja la secretaria y la contadora, además se crearán cuentas individuales para el vendedor y el gerente de la empresa.

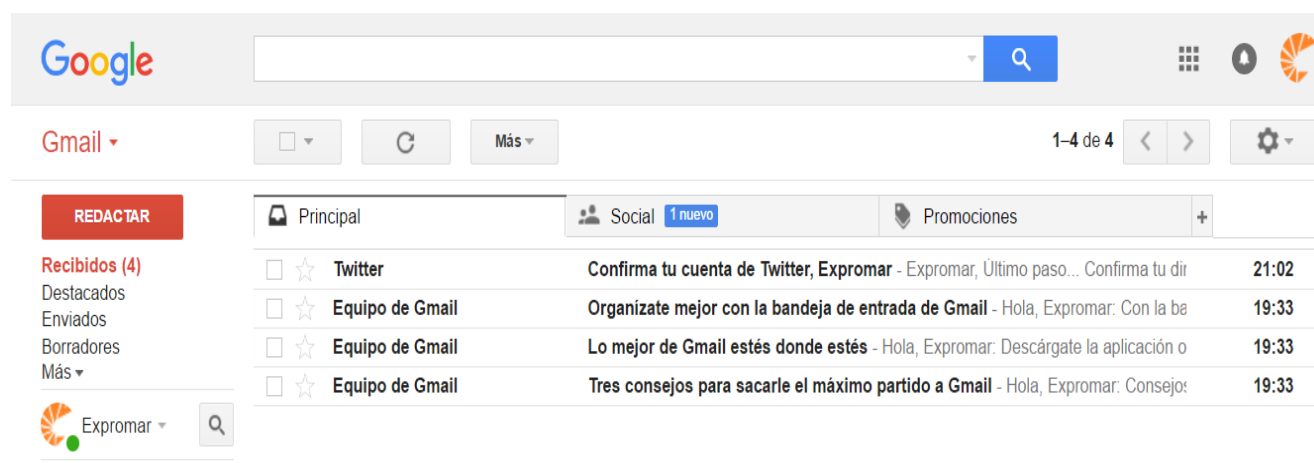



Figura 14: Presentación del correo electrónico de la empresa

expromarecuador, será el nombre de usuario de la cuenta de Facebook, en esta página se exhibirán fotos, todas las novedades de la empresa y los datos de contacto, además que las personas pueden hacer sus preguntas o sugerencias y siempre habrá alguien que responda con brevedad.

En Facebook también hay páginas que funcionan como una comunidad donde uno puede estar presente y ofrecer sus productos a un grupo grande de empresas o personas, en este tipo de páginas se espera estar presente.

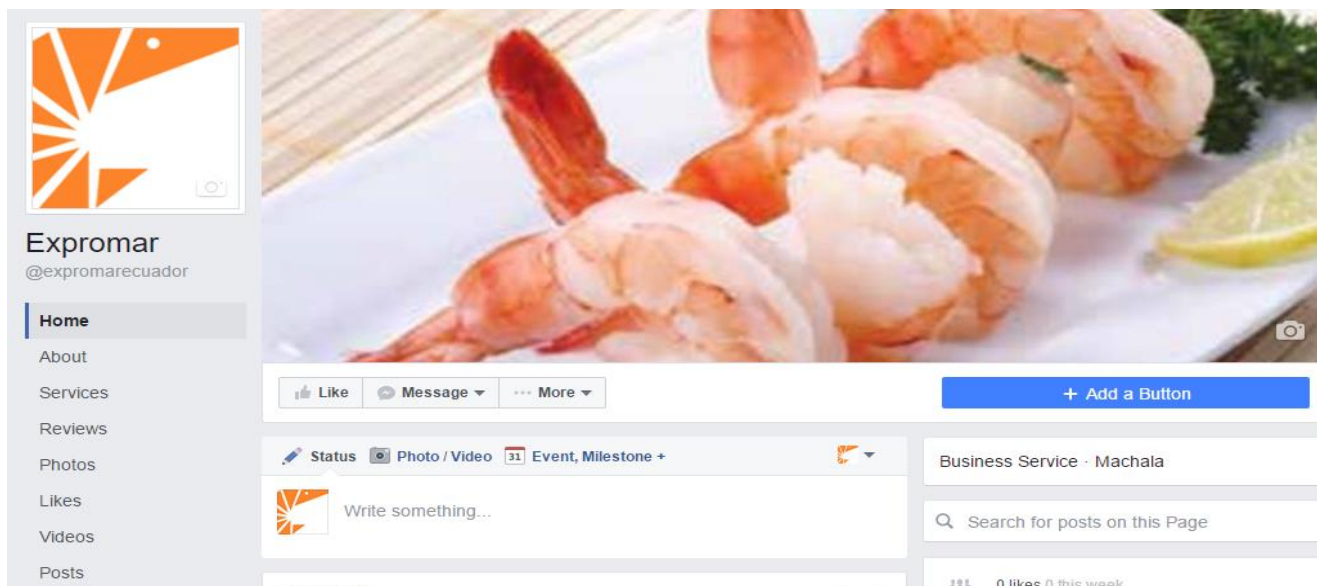



Figura 15: Presentación de la página de Facebook de Expromar

🐦 @expromar, será el nombre de usuario de la cuenta de Twitter, en esta página se podrá encontrar las últimas novedades, y productos de la empresa.



Figura 16: Presentación de la página de Twitter de Expromar

 Yuri Caicedo, será el nombre de usuario de la cuenta de LinkedIn del presidente de la empresa, es una ventaja tener una cuenta en esta red social porque la empresa tendrá mayor visibilidad, será vista con más seriedad y profesionalidad.

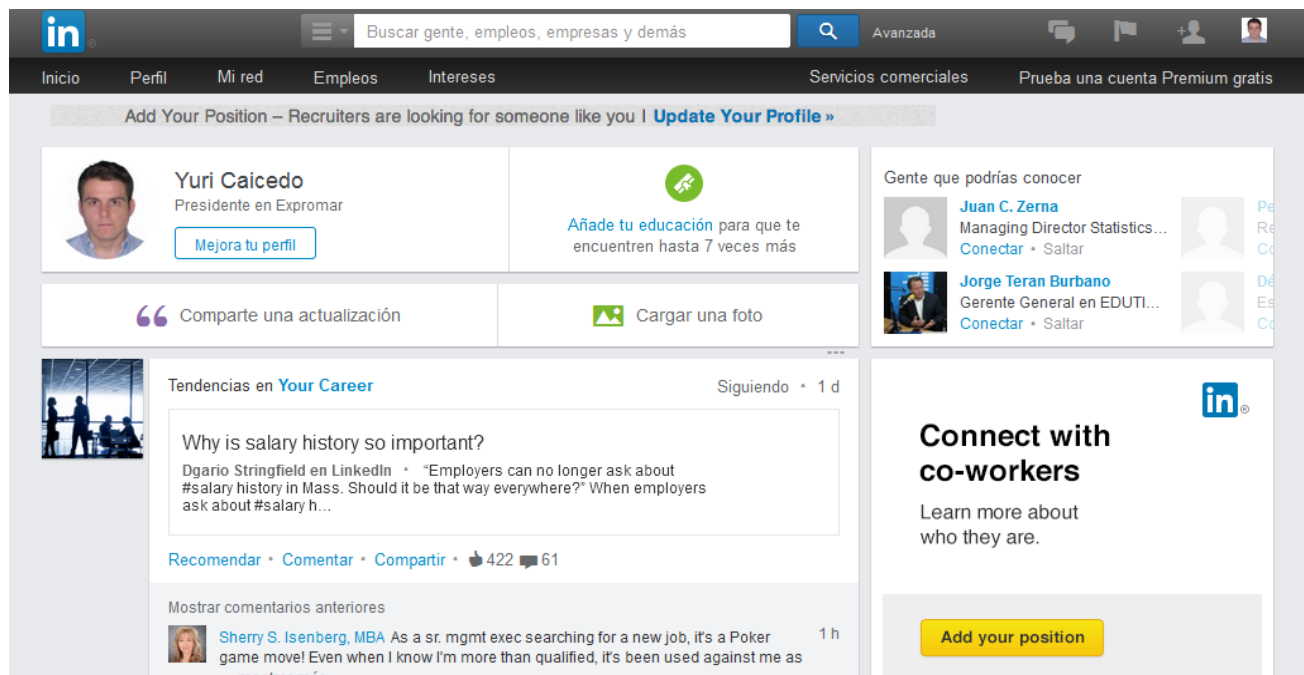


Figura 17: Presentación de la página LinkedIn del Presidente de Expromar



 expromarecuador, será el nombre de usuario de la cuenta de Instagram, donde se expondrán fotos de todos los productos de la empresa, además de fotos de todas las etapas de producción del producto final.



Figura 18: Presentación de la página de Instagram de Expromar

 Expromar Ecuador, será el nombre de usuario de la cuenta de YouTube, en este canal se puede subir videos de las instalaciones de la empresa, de los productos y de todo el proceso de transformación del camarón.

En el departamento de ventas de Expromar al comienzo solo un vendedor va recibir todos los correos, las llamadas telefónicas, responder cualquier requerimiento del cliente y va realizar las actualizaciones en la página web de la empresa y en las redes sociales. Cuando la empresa crezca y este más sólida se va contratar un vendedor más si es que se necesita.

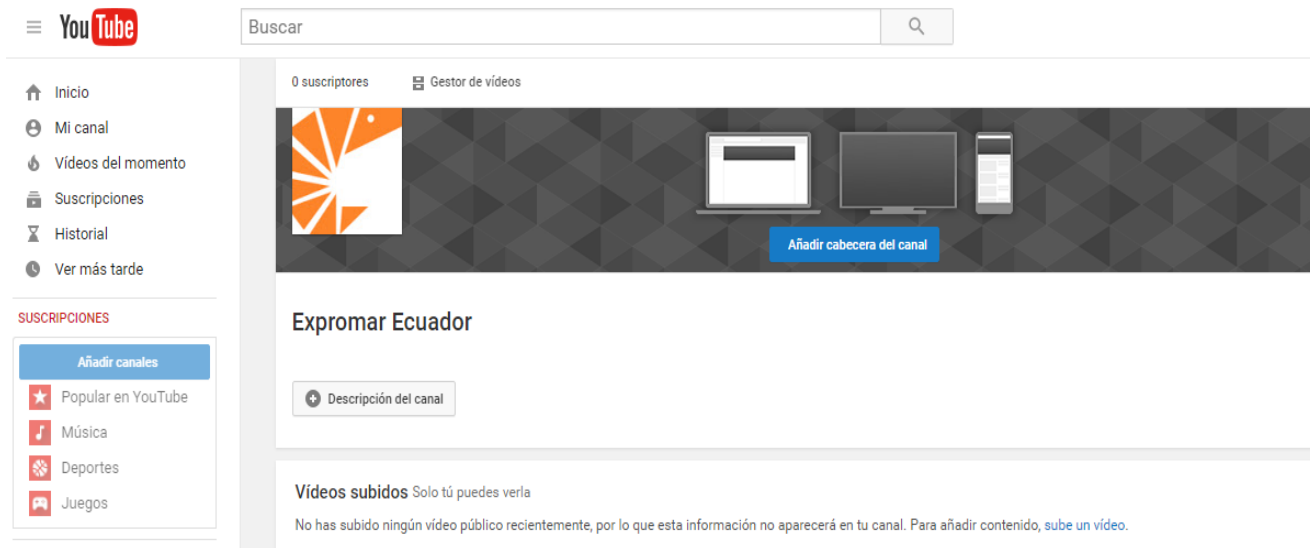



Figura 19: Presentación de la página de YouTube de Expromar

 expromarecuador, será el nombre de usuario de la cuenta de Skype, este aplicativo es una herramienta muy buena para hacer llamadas internacionales, además que se lo puede hacer o pagando poco.

En el departamento de ventas de Expromar al comienzo solo un vendedor y la secretaria recibirá todos los correos, las llamadas telefónicas, responder cualquier requerimiento del cliente y va realizar las actualizaciones en la página web de la empresa y en las redes sociales. Cuando la empresa crezca y este más sólida se contratara un vendedor más si es que se necesita.



Figura 20: Presentación de la página de Skype de Expromar

9.6 Canales de distribución

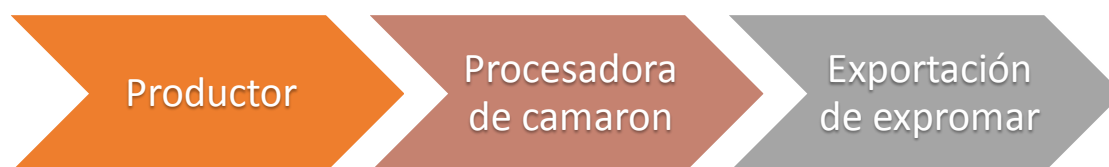


Figura 21 : Presentación del canal de distribución

El productor enviara su pesca a la empacadora, después de recibir la pesca, la empacadora demorara alrededor de 3 a 5 días para terminar el proceso, la empacadora entregara el producto terminado a Expromar y el producto se embarcara en el contenedor para que se movilice al puerto de Guayaquil, al llegar al puerto principal el contenedor pasa por una inspección anti-

narcóticos. Posteriormente la naviera ira a su destino, después de una semana el contendor llegara, en ese momento un aduanero representante de Expromar liberara y nacionalizara el producto entregando el BL. Después de esto, el comprador se hace responsable por el producto.

En el gráfico # 22 se indica la cadena de distribución del importador o mayorista.

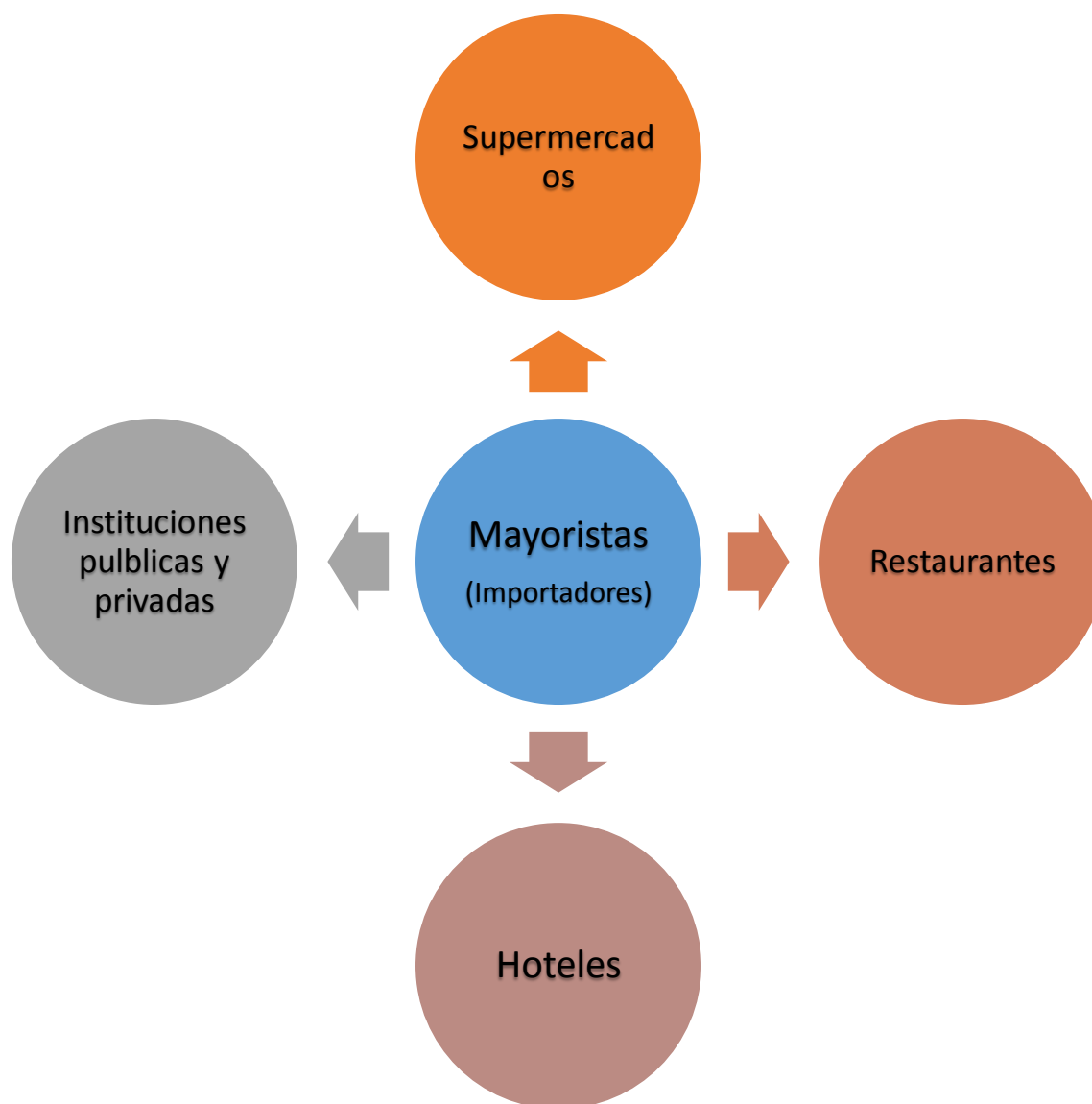


Figura 22: Presentación del canal de distribución del mayorista

10. ANALISIS OPERATIVO

10.1. Localización y descripción de las instalaciones

El negocio iniciara con una oficina en la ciudad de Machala. La oficina estará ubicada en el Professional Center Office, que está afuera de la ciudadela Ciudad Del Sol. La oficina se encuentra en un edificio nuevo y moderno construido por Pronobis. No se necesitan otras instalaciones porque solo está relacionado con la comercialización del producto final al momento que salga de la empackadora para su debida exportación. Por lo tanto, no se necesita de un espacio grande, ni de un lugar para almacenar el producto.

La oficina estará ubicada en el segundo piso del edificio. Tendrá un tamaño de 55 metros cuadrados y el costo es de \$ 750 por mes, esta oficina tendrá una sala de recepción con un escritorio para la secretaria, un baño, cuatro escritorios para el presidente, contadora, el vendedor y el supervisor de producción. La oficina además tendrá una sala de reuniones donde estará la oficina del presidente de la empresa.

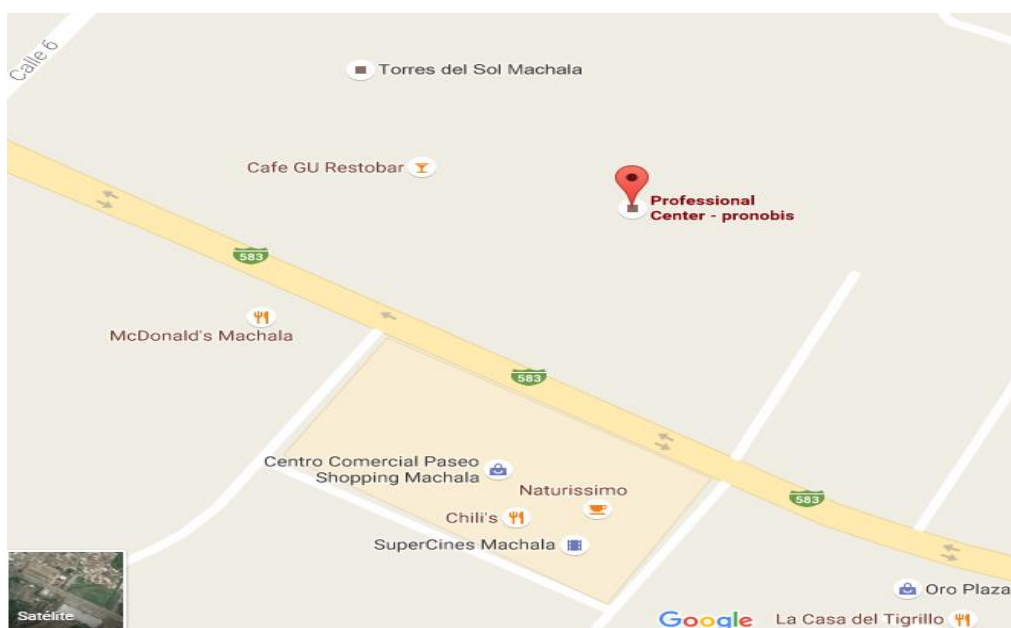


Figura 23: Presentación en Google Maps de la oficina, en el Professional Center de Machala

Fuente: Google Maps.

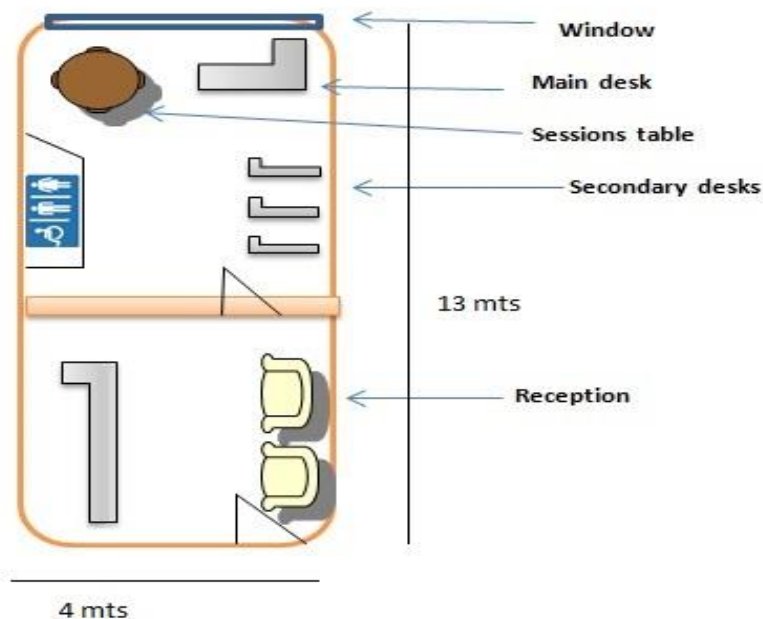


Figura 24: Presentación de la estructura de la oficina

10.2. Métodos de producción

El proceso de producción comienza cuando el proveedor de camarón envía su pesca en el camión de la empacadora Excamecor con la cual se tiene un contrato de co-packing. Cuando el producto esté listo después de 3 a 5 días de trabajo, el mismo se lo transportara en un camión de un tercero que ira al puerto de Guayaquil para preparar él envió del producto a los Estados Unidos. Expromar trabajara con la empresa naviera Andinave S.A y el valor aproximado para exportar un

contenedor con un sistema de congelación a el estado de la Florida costara un valor de \$3000, el cual tomara 8 días de tránsito.

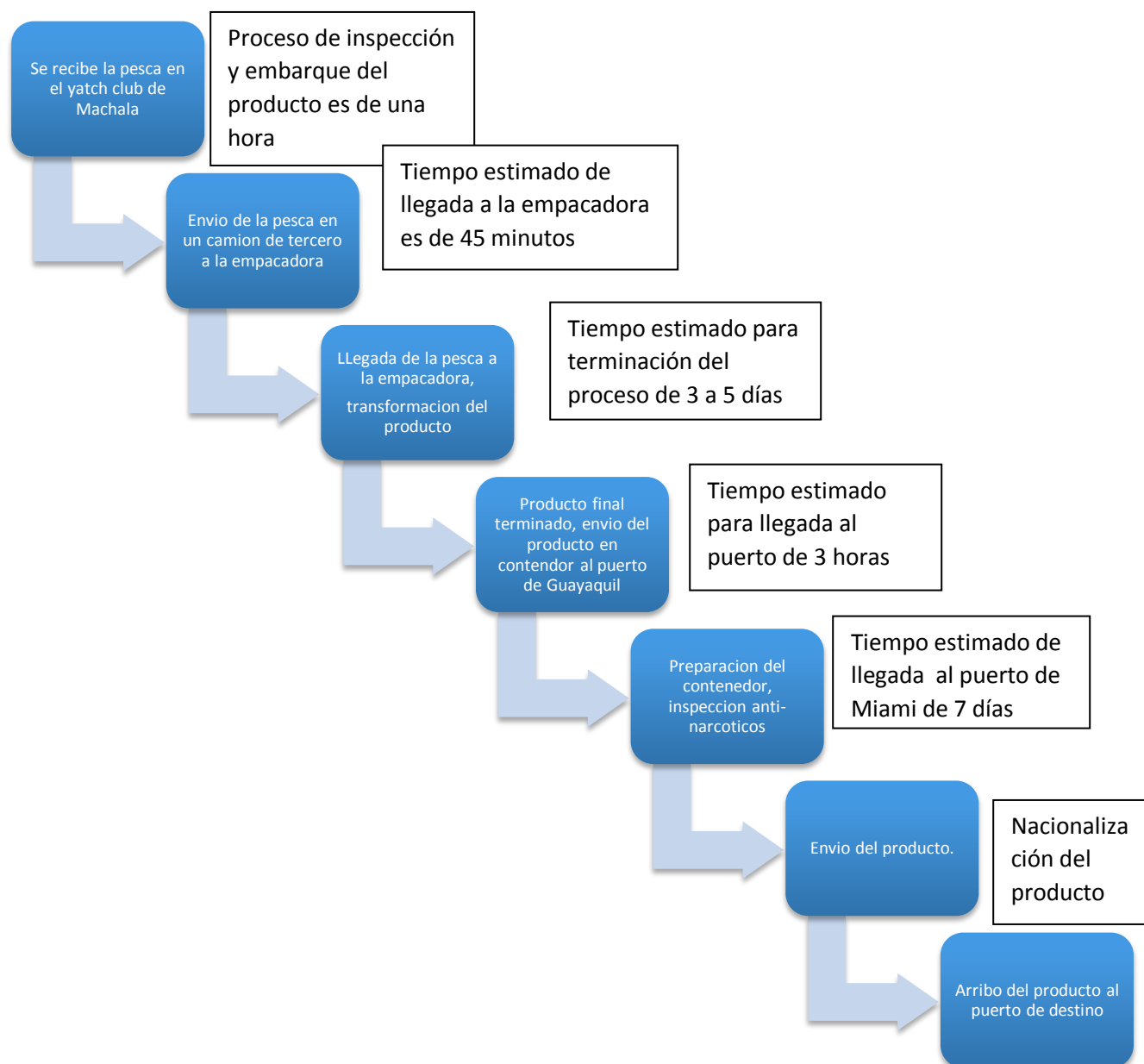


Figura 25: Presentación de la logística de Expomar

10.3. Capacidad Instalada

Expromar no va a producir, sino que va estar a cargo de la comercialización del producto terminado, por lo que la capacidad instalada necesita ser analizada desde el punto de vista de la capacidad que tiene la empresa para comercializar y exportar su producto, considerando la oferta y demanda. Esta capacidad tendrá una relación directa con la cantidad de dinero que la empresa puede usar cada mes para adquirir el producto y también dependerá de los requerimientos de los clientes.

La empacadora Excamecor se encargará del proceso y transformación del producto, esta planta tiene una capacidad de producción de 100.000 libras diarias, por lo tanto, no hay ninguna limitación por parte de ellos ya que Expromar tiene planeado solo exportar 2 contenedores mensuales de 44.000 libras o 20 toneladas cada uno.

Esta empacadora tiene experiencia exportando camarón a los Estados Unidos y a otros mercados, cuenta con todos los permisos necesarios para exportar, esta es una de las razones por lo que se ha escogido a esta planta para trabajar haciendo co-packing y formar una alianza estratégica,

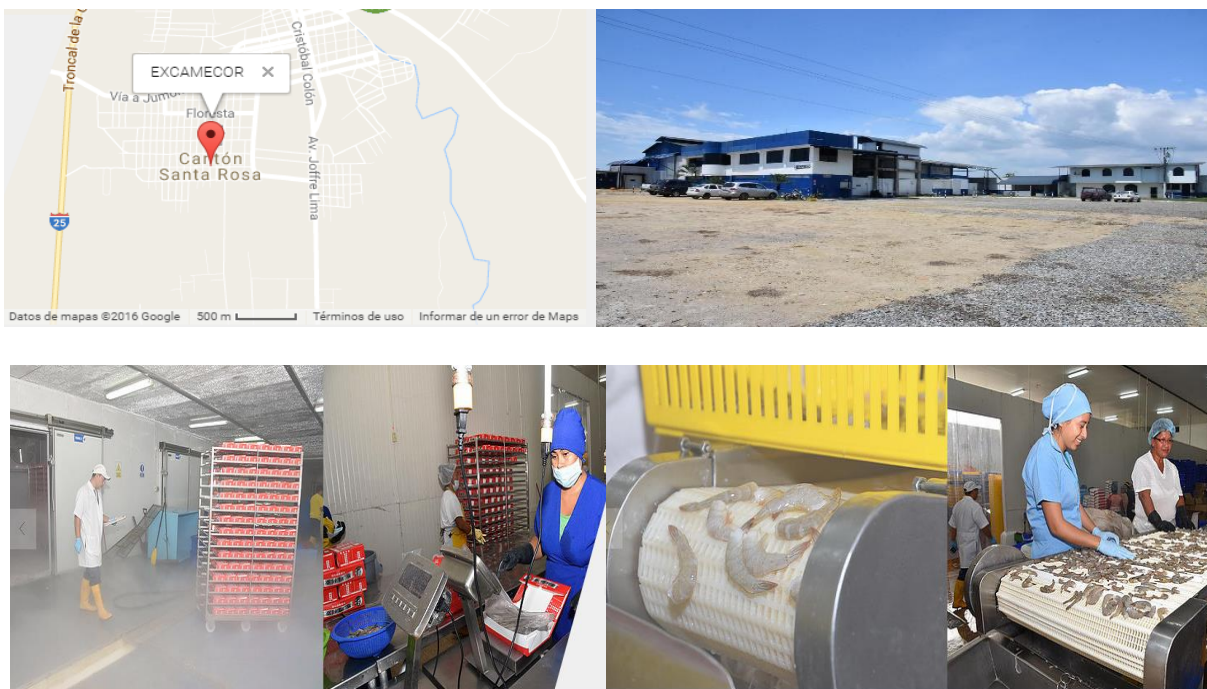


Figura 26: Presentación de la empacadora Excamecor

Fuente: www.excamecor.com

10.4. Diagrama de trabajo

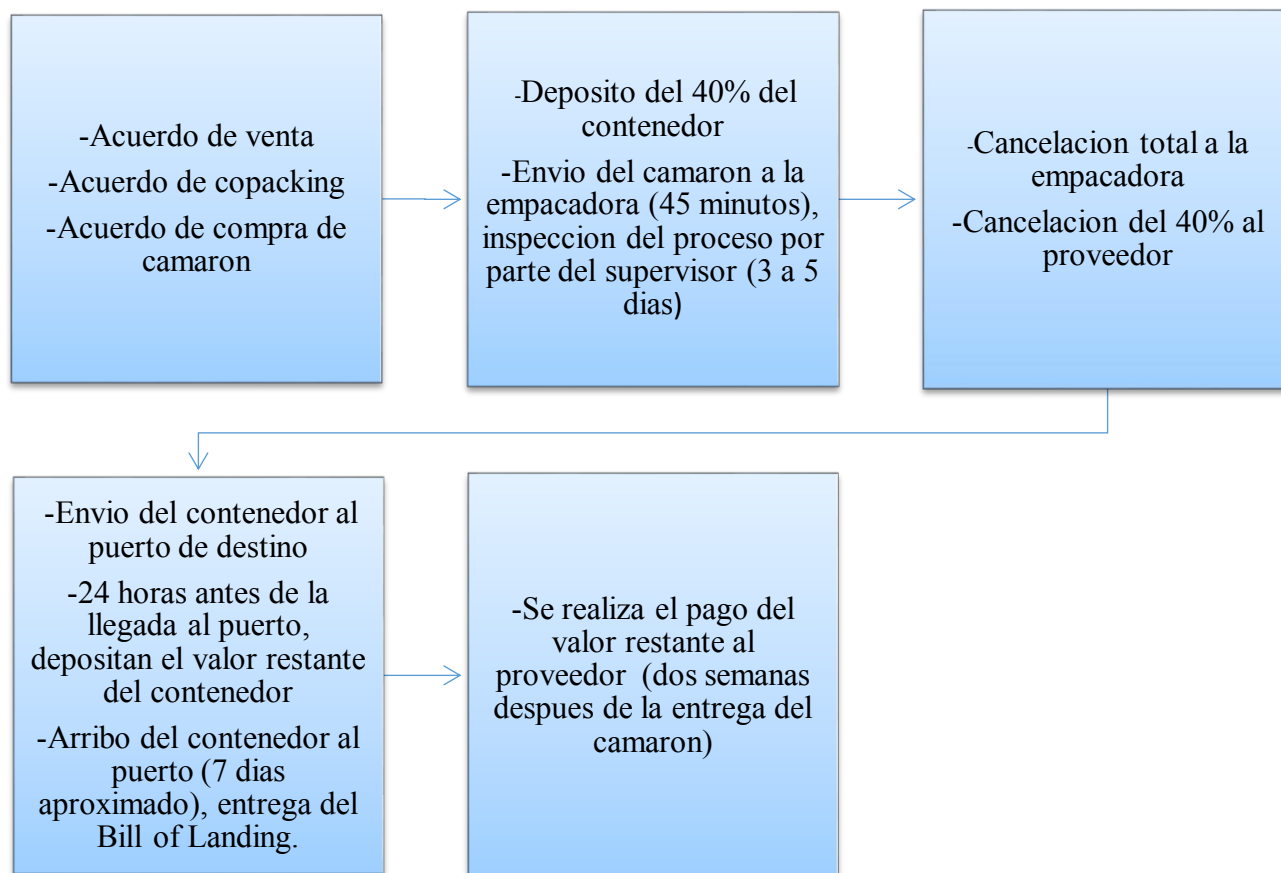


Figura 27: Presentación de las principales actividades de Expromar

10.5. Recursos Humanos

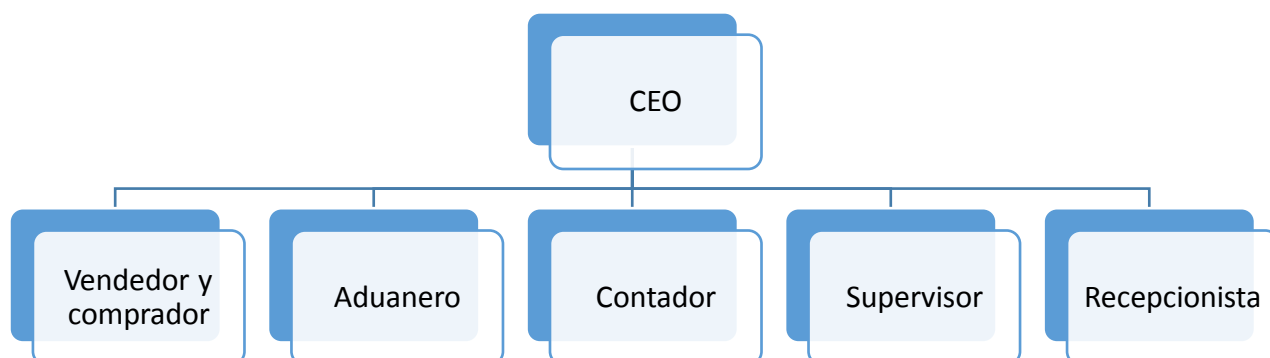


Figura 28: Presentación del organigrama estructural de la empresa

Presidente: Encargado de tomar la dirección de la empresa

Vendedor y comprador: Encargado de buscar nuevos clientes, y de dar seguimiento a los antiguos. Este trabajador también tiene la responsabilidad de encontrar nuevos proveedores y comprarla materia prima para satisfacer la demanda de la empresa.

Supervisor: Encargado de verificar la calidad y la cantidad del camarón en la pesca y de dar soporte técnico al productor cuando sea necesario, también debe estar presente en el proceso de transformación del camarón en la empacadora, para que el producto tenga los requerimientos del cliente.

Contador/a: El contador de la empresa, debe llevarlos costos , las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, los pagos a los proveedores y colaboradores de la empresa, entre otras actividades.

Recepcionista: Es la encargada de recibir a los clientes y proveedores en la empresa , además se desempeñará como secretaria, atenderá a las llamadas telefónicas y responderá ciertos correos de la empresa

Aduanero: Es la persona que está a cargo de realizar todos los trámites y procedimientos aduaneros para la exportación del contenedor.

Expromar tendrá 6 miembros trabajando en la empresa. Los conforman el presidente que estará a cargo de administrar y tomar las decisiones de la empresa, el vendedor y comprador, un inspector de pescas, una contadora, un aduanero y una recepcionista.

11. ANALISIS FINANCIERO

11.1. Estado de resultados proyectado a 5 años

El estado resultados refleja una utilidad neta de \$244.273 en el primer año, mientras que en el quinto año hay una utilidad neta de \$248.445 por lo tanto ha habido un crecimiento leve. Este estudio demuestra que el proyecto es muy rentable y da la luz verde para emprenderlo.

11.2. Flujo de caja proyectado a 5 años

Este flujo de caja demuestra un crecimiento anual importante. En el año 0 hubo un flujo acumulado de \$37.920 y una inversión fija de \$7.080, en el primer año fue de \$405.218, el segundo de \$650.806, tercero de \$889.458, cuarto de \$1.134.358 y el quinto de \$ 1.381.761

11.3. Análisis de punto de equilibrio

Expromar tiene que exportar 843.409 libras por año o 70.284 por mes, para alcanzar el punto de equilibrio, quiere decir para cumplir todos los costos y tener una ganancia de 0 dólares. El costo variable es de \$ 4.525.724, el costo fijo es de \$ 1.411.249,05 y el costo variable unitario es de \$ 4.28

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
Costo co-packing/ año	\$ 1.322.775,00	Costo materia prima/ año	\$ 4.444.524,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 49.172,40	Transporte para comercializacion	\$ 73.200,00
Serv. Básicos / año	\$ 840,00	viajes de negocios	\$ 8.000,00
Suministros al año	\$ 240,00		
Asesoría / año	\$ 1.440,00	TOTAL	\$ 4.525.724,00
Internet y Celular	\$ 780,00		
Permisos / año	\$ 300,00		
Deprec. Área Adm. / año	\$ 1.192,00		
Alquiler de oficina /año	\$ 9.000,00	# Unidades Prod. / Año	1.058.220
Gastos Pre-operacionales	\$ 8.235,00	Costo Variable Unitario	\$ 4,28
Representante aduanero	\$ 7.200,00	Precio de Venta Unitario	\$ 5,95
Publicidad anual	\$ 8.400,00		
Gastos financieros	\$ 1.674,65		
COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.411.249,05		
		PE = CF / (P - CVU)	
		PE = 843.409 unidades al año, o	\$ 5.018.284,56
		PE = 70.284 unidades al mes, o	\$ 418.190,38

11.4. Análisis de sensibilidad

En este análisis se pudo demostrar que este proyecto con las ventas estimadas es bastante rentable pero es muy sensible a los cambios en las ventas o en los precios. Esto sucede porque

los costos de venta son sumamente elevados. Se analizó dos escenarios posibles, el optimista y pesimista. Solo el escenario optimista superaba el punto de equilibrio y era rentable.

Escenario optimista: Ventas anuales	
\$	6.296.409,00
Tasa interna de retorno	776,70%
Valor actual neto	\$ 879.353,50
Plazo de recuperacion	-0,36 años

FLUJO NETO DEL PERIODO	\$	(45.315,00)	\$	366.898,60	\$	236.337,67	\$	229.186,48	\$	235.580,09	\$	518.954,05
------------------------	----	-------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------

Escenario pesimista: Ventas anuales	
\$	3.148.204,50
Tasa interna de retorno	6103%
Valor actual neto	\$ (6.154.661,52)
Plazo de recuperacion	-0,51 años

FLUJO NETO DEL PERIODO	\$	45.315,00	\$	(2.781.305,90)	\$	(1.812.971,50)	\$	(1.847.107,30)	\$	(1.872.989,40)	\$	(1.619.973,12)
------------------------	----	-----------	----	----------------	----	----------------	----	----------------	----	----------------	----	----------------

11.5. Análisis de TIR, VAN, ROI, IR

Considerando el flujo neto del periodo, la inversión inicial de 45.315 y un margen de utilidad de 0,2306 centavos por libra exportada, el proyecto tendrá un TIR de 779,93% , VAN de \$899.869 , ROS de 3.88% y ROI de 813,36% quiere decir que en menos de un año se recupera la inversión. Esto demuestra que el proyecto es muy rentable

12. VIABILIDAD DEL PROYECTO (CONCLUSIONES)

Las conclusiones del plan de negocios para la empresa Expromar son las siguientes: vender camarón en los Estados Unidos es una buena idea ya que este país tiene una alta demanda de camarón precocido congelado y el mercado continua en crecimiento, siendo este país el mayor importador de camarón del mundo.

En la actualidad el mayor proveedor de camarón de los Estados Unidos es la India, seguido por Indonesia y Ecuador, lo que hace notar que Ecuador es un país muy competitivo debido a su precio y calidad que es reconocido en el mundo entero. Uno de los aspectos más interesantes de este proyecto es el acuerdo de co-packing con la empacadora Excamecor, haciendo esto Expromar no tendrá que invertir en la adquisición de una empacadora, algo bueno ya que en este momento la empresa no está en la capacidad de hacer una inversión tan fuerte y tan riesgosa. Cuando la empresa haya adquirido una madurez y mucha experiencia, después de los primeros cinco años de trabajo, sería una buena opción invertir en una empacadora para ser productor y exportador al mismo tiempo.

Los análisis financieros también demuestran la efectividad de la idea del proyecto, con una inversión inicial baja hubo un alto margen de utilidad. El TIR es muy alto, es de 779% y el VAN es \$ 899.869 lo que confirma la rentabilidad y el éxito del proyecto.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Aduana del Ecuador. (12 de 2012). *Para Exportar*. Obtenido de Aduana del Ecuador: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action
- Agriculture and Agri-Food Canada. (02 de 08 de 2016). *Inside the United States - The Fish and Seafood Trade*. Obtenido de Agriculture and Agri-Food Canada: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/united-states-and->

mexico/market-intelligence/inside-the-united-states-the-fish-and-seafood-trade/?id=1448546826734

- Agriculture and Agri-Food Canada. (02 de 08 de 2016). *Inside the United States - The Fish and Seafood Trade*. Obtenido de Agriculture and Agri-Food Canada: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/united-states-and-mexico/market-intelligence/inside-the-united-states-the-fish-and-seafood-trade/?id=1448546826734>
- Andes. (06 de 09 de 2013). *Ecuador pone freno a la devastación de los manglares causada durante 40 años por las camarónicas*. Obtenido de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/economia/ecuador-pone-freno-devastacion-manglares-causada-durante-40-anos-camaronicas.html>
- Andes. (07 de 03 de 2015). *Camarón ecuatoriano "de primera clase" se promocionará en feria de Estados Unidos*. Obtenido de Andes agencia publica de noticias de Ecuador y Sudamerica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/camaron-ecuatoriano-primera-clase-promocionara-feria-estados-unidos.html>
- Banco Mundial. (21 de 07 de 2016). *Ecuador*. Obtenido de Banco Mundial : <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Banco Mundial. (21 de 07 de 2016). *Estados Unidos*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.worldbank.org/en/country/unitedstates>

- Brown, P. (20 de 07 de 2016). *Monthly shrimp insiders report*. Obtenido de Urner Barry: http://storage.coremotivesmarketing.com/library/915d8937-45b1-4e11-9488-f87284b6b28e/651/shmp1115.pdf?cm_mid=5164646&cm_crmid=4202b585-2879-dc11-aae0-0013725eb79d&cm_medium=email
- Camara Nacional de Acuacultura. (10 de 02 de 2016). *Estados Unidos importa más mariscos en el 2015, pero paga menos por ella*. Obtenido de Camara Nacional de Acuacultura: <http://www.cna-ecuador.com/prensa/1848-10-02-2016-estados-unidos-importa-mas-mariscos-en-el-2015-pero-paga-menos-por-ella>
- Camara Nacional de Acuacultura. (29 de 01 de 2016). *Las exportaciones de camarón de Ecuador a China ahora en su máximo histórico*. Obtenido de Camara nacional de acuacultura: <http://www.cna-ecuador.com/prensa/1855-29-01-2016-las-exportaciones-de-camaron-de-ecuador-a-china-ahora-en-su-maximo-historico>
- CIA. (2015). *Country comparison to the world*. Obtenido de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2002.html>
- CNA. (22 de 07 de 2016). *Sector camaronero de Ecuador propone discusión sobre sostenibilidad de la industria en Foro Internacional en China*. Obtenido de CNA: Sector camaronero de Ecuador propone discusión sobre sostenibilidad de la industria en Foro Internacional en China
- Countrymeters. (22 de 07 de 2016). *Poblacion de Ecuador*. Obtenido de Countrymeters: <http://countrymeters.info/es/Ecuador>

- Cuida tu futuro. (04 de 07 de 2016). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*.
Obtenido de Cuida tu futuro: <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Datos Macro. (02 de 07 de 2016). *Pib de Estados Unidos*. Obtenido de Datos Macro:
<http://www.datosmacro.com/pib/usa>
- El Comercio. (12 de 12 de 2014). *Histórico: el camarón superó al banano en monto de exportaciones*. Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-camaron-supero-banano-exportacion.html>
- El Universo. (29 de 05 de 2013). *Camarón ecuatoriano sigue sin aranceles en EE.UU., afirma Cámara Nacional de Acuicultura*. Obtenido de El Universo:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/29/nota/965731/eeuu-fija-aranceles-camaron-ecuadoriano-asia>
- Expreso. (21 de 04 de 2016). *5 millones de libras menos de camarón*. Obtenido de Expreso: <http://expreso.ec/actualidad/5-millones-de-libras-menos-de-camaron-BL269506>
- FAO. (05 de 07 de 2016). *Penaeus vannamei*. Obtenido de FAO:
http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Penaeus_vannamei/es
- La Hora. (28 de 02 de 2016). *Ecuador registró déficit en balanza comercial de 2015*.
Obtenido de La Hora: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101919905/-1/Ecuador_registr%C3%B3_d%C3%A9ficit_en_balanza_comercial_de_2015.html#.V5EOp2jhC00

- Ministerio de Produccion . (01 de 08 de 2016). *EN ECUADOR SE CONSTITUIRÁN EMPRESAS EN SEIS HORAS*. Obtenido de Ministerio de produccion:
<http://www.produccion.gob.ec/en-ecuador-se-constituiran-empresas-en-seis-horas/>
- NOAA Fisheries. (06 de 07 de 2016). *U.S import of Shrimp by country*. Obtenido de NOAA Fisheries: <https://www.st.nmfs.noaa.gov/apex/f?p=169:2>
- Opinion. (22 de 04 de 2015). *Proyección camaronera al 2016 será tema rueda negocios el 28*. Obtenido de Diario Opinion:
<http://www.diariopinion.com/local/verArticulo.php?id=910457>
- Seafood Expo. (27 de 07 de 2016). *Why exhibit*. Obtenido de Seafood Expo:
<http://www.seafoodexpo.com/north-america/why-exhibit/>
- Under Current News. (24 de 02 de 2015). *Indonesia becomes second-largest vannamei producer in the world*. Obtenido de Under Current News:
<https://www.undercurrentnews.com/2015/02/24/indonesia-becomes-second-largest-vannamei-producer-in-the-world/>
- Under Current News. (19 de 01 de 2016). *Shrimp panel: Disease likely to mean global production flat in 2016*. Obtenido de Under Current News:
<https://www.undercurrentnews.com/2016/01/19/shrimp-panel-disease-likely-to-mean-global-production-flat-in-2016/>

14. ANEXOS

14.1. Estado de resultado proyectado a 5 años

EXPROMAR						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 6.296.409,00	\$ 6.381.066,60	\$ 6.465.724,20	\$ 6.560.964,00	\$ 6.656.203,80
(-) Costo de Venta		\$ 5.767.299,00	\$ 5.851.956,60	\$ 5.936.614,20	\$ 6.021.271,80	\$ 6.105.929,40
(=) Utilidad Bruta		\$ 529.110,00	\$ 529.110,00	\$ 529.110,00	\$ 539.692,20	\$ 550.274,40
(-) Gastos Administrativos		\$ (62.199,40)	\$ (56.163,30)	\$ (58.446,15)	\$ (60.816,31)	\$ (63.277,29)
(-) Gastos de Ventas		\$ (96.800,00)	\$ (100.384,00)	\$ (104.111,36)	\$ (107.987,81)	\$ (112.019,33)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 370.110,60	\$ 372.562,70	\$ 366.552,49	\$ 370.888,07	\$ 374.977,79
(-) Gastos Financieros		\$ (1.674,65)	\$ (1.379,23)	\$ (1.046,34)	\$ (671,23)	\$ (248,56)
(=) UAIT		\$ 368.435,95	\$ 371.183,48	\$ 365.506,15	\$ 370.216,84	\$ 374.729,23
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (55.265,39)	\$ (55.677,52)	\$ (54.825,92)	\$ (55.532,53)	\$ (56.209,38)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (68.897,52)	\$ (69.411,31)	\$ (68.349,65)	\$ (69.230,55)	\$ (70.074,37)
UTILIDAD NETA		\$ 244.273,04	\$ 246.094,65	\$ 242.330,58	\$ 245.453,76	\$ 248.445,48

14.2. Flujo de caja proyectado a 5 años

EXPROMAR						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (7.080,00)					
UAIT		\$ 368.435,95	\$ 371.183,48	\$ 365.506,15	\$ 370.216,84	\$ 374.729,23
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (55.265,39)	\$ (55.677,52)	\$ (54.825,92)	\$ (55.532,53)
Pago de IR		\$ -	\$ (68.897,52)	\$ (69.411,31)	\$ (68.349,65)	\$ (69.230,55)
EFFECTIVO NETO		\$ 368.435,95	\$ 247.020,56	\$ 240.417,32	\$ 247.041,26	\$ 249.966,16
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00
(+) Aporte Accionistas	\$ 30.000,00					
(+) Préstamo concedido	\$ 15.000,00	\$ (2.329,35)	\$ (2.624,77)	\$ (2.957,66)	\$ (3.332,77)	\$ (3.755,44)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 37.920,00	\$ 367.298,60	\$ 245.587,79	\$ 238.651,66	\$ 244.900,50	\$ 247.402,71
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 37.920,00	\$ 405.218,60	\$ 650.806,39	\$ 889.458,05	\$ 1.134.358,54
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 37.920,00	\$ 405.218,60	\$ 650.806,39	\$ 889.458,05	\$ 1.134.358,54	\$ 1.381.761,26

14.3. Punto de equilibrio

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES		
Costo co-packing/ año	\$ 1.322.775,00	Costo materia prima/ año	\$	4.444.524,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 49.172,40	Transporte para comercializ	\$	73.200,00
Serv. Básicos / año	\$ 840,00	viajes de negocios	\$	8.000,00
Suministros al año	\$ 240,00			
Asesoría / año	\$ 1.440,00	TOTAL	\$	4.525.724,00
Internet y Celular	\$ 780,00			
Permisos / año	\$ 300,00			
Deprec. Área Adm. / año	\$ 1.192,00			
Alquiler de oficina /año	\$ 9.000,00			
Gastos Pre-operacionales	\$ 8.235,00	# Unidades Prod. / Año		1.058.220 libras
Representante aduanero	\$ 7.200,00	Costo Variable Unitario	\$	4,28
Publicidad anual	\$ 8.400,00			
Gastos financieros	\$ 1.674,65	Precio de Venta Unitario	\$	5,95
COSTO FIJO TOTAL	\$ 1.411.249,05			
		PE = CF / (P - CVU)		
		PE = 843.409 unidades al año, o	\$ 5.018.284,56	80%
		PE = 70.284 unidades al mes, o	\$ 418.190,38	

14.4. Análisis de sensibilidad

EXPROMAR									
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
INVERSIÓN TOTAL	\$ (45.315,00)						Escenario optimista: Ventas anuales		
VENTAS	\$ 6.296.409,00	\$ 6.381.066,60	\$ 6.465.724,20	\$ 6.560.964,00	\$ 6.656.203,80	\$ 6.656.203,80	\$	6.296.409,00	
(-) Costo de Venta	\$ 5.767.299,00	\$ 5.851.956,60	\$ 5.936.614,20	\$ 6.021.271,80	\$ 6.105.929,40	\$ 6.105.929,40	Tasa interna de retorno	776,70%	
(=) Utilidad Bruta	\$ 529.110,00	\$ 529.110,00	\$ 529.110,00	\$ 539.692,20	\$ 550.274,40	\$ 550.274,40	Valor actual neto	\$ 879.353,50	
(-) Gastos Administrativos	\$ (62.199,40)	\$ (56.163,30)	\$ (58.446,15)	\$ (60.816,31)	\$ (63.277,29)	\$ (63.277,29)	Plazo de recuperacion	-0,36 años	
(-) Gastos de Ventas	\$ (97.200,00)	\$ (100.384,00)	\$ (104.111,36)	\$ (107.987,81)	\$ (112.019,33)	\$ (112.019,33)	Escenario moderado: Ventas anuales		
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 369.710,60	\$ 372.562,70	\$ 366.552,49	\$ 370.888,07	\$ 374.977,79	\$ 374.977,79	\$	4.722.360,30	
(-) Gastos Financieros	\$ (1.674,65)	\$ (1.379,23)	\$ (1.046,34)	\$ (671,23)	\$ (248,56)	\$ (248,56)	Tasa interna de retorno	2635%	
(=) UAIT	\$ 368.035,95	\$ 371.183,48	\$ 365.506,15	\$ 370.216,84	\$ 374.729,23	\$ 374.729,23	Valor actual neto	\$ (2.849.508,32)	
Pago Part. Trab.	\$ -	\$ (55.205,39)	\$ (55.677,52)	\$ (54.825,92)	\$ (55.532,53)	\$ (55.532,53)	Plazo de recuperacion	-0,36 años	
Pago de IR	\$ -	\$ (78.207,64)	\$ (78.876,49)	\$ (77.670,06)	\$ (78.671,08)	\$ (78.671,08)	Escenario pesimista: Ventas anuales		
EFFECTIVO NETO	\$ 368.035,95	\$ 237.770,44	\$ 230.952,14	\$ 237.720,86	\$ 240.525,63	\$ 240.525,63	\$	3.148.204,50	
(+) Deprec. Área Adm.	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	Tasa interna de retorno	6103%	
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 1.120,00	Valor actual neto	-6154661,52	
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 279.871,87	Plazo de recuperacion	-0,509119643 años	
(+) Préstamo concedido	\$ (2.329,35)	\$ (2.624,77)	\$ (2.957,66)	\$ (3.332,77)	\$ (3.755,44)	\$ (3.755,44)			
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (45.315,00)	\$ 366.898,60	\$ 236.337,67	\$ 229.186,48	\$ 235.580,09	\$ 518.954,05			
			Se puede ver que el proyecto es muy rentable, pero es muy sensibilidad.						
			a los cambios en los precios de compra y venta						

14.5. TIR, VAN, ROI, IR

EXPROMAR						
CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (45.315,00)					
UAIT		\$ 368.435,95	\$ 371.183,48	\$ 365.506,15	\$ 370.216,84	\$ 374.729,23
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (55.265,39)	\$ (55.677,52)	\$ (54.825,92)	\$ (55.532,53)
Pago de IR		\$ -	\$ (68.897,52)	\$ (69.411,31)	\$ (68.349,65)	\$ (69.230,55)
EFFECTIVO NETO		\$ 368.435,95	\$ 247.020,56	\$ 240.417,32	\$ 247.041,26	\$ 249.966,16
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00	\$ 1.192,00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 1.120,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 279.852,98
(+) Préstamo concedido		\$ (2.329,35)	\$ (2.624,77)	\$ (2.957,66)	\$ (3.332,77)	\$ (3.755,44)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (45.315,00)	\$ 367.298,60	\$ 245.587,79	\$ 238.651,66	\$ 244.900,50	\$ 528.375,69
Tasa interna de retorno	779,93%					
Valor actual neto	\$899.869,20					
Plazo de recuperacion	-0,31 años					

INDICES DE RENTABILIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	3,88%	3,86%	3,75%	3,74%	3,73%
ROA	542,24%	59,92%	36,98%	27,50%	21,86%
ROE	89,05%	47,32%	31,78%	24,35%	19,78%
ROI	813,36%	820,32%	807,77%	818,18%	828,15%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	\$ 244.007,84	246094,6455	242330,5792	245453,7634	\$ 248.445,48
Cantidad de libras por año	1.058.000	1.058.000	1.058.000	1.058.000	1.058.000
Margen de utilidad neta por libra	\$ 0,2306	\$ 0,2326	\$ 0,2290	\$ 0,2320	\$ 0,2348