

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**Diagnóstico y Estudio de Factibilidad Económica para la Aplicación de Estrategias en la
Comercialización de camarón a Rusia para la Empacadora de camarón ABC**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

PRISCILLA JAEL ROJAS CANDELARIO

BERNARDO VITERI RIVERA

Guayaquil – Ecuador

2017

AGRADECIMIENTO

Gracias por este día, por cada segundo que condujo a este instante. Gracias al universo por la vida y la salud. Por los momentos difíciles los cuales me hicieron valorar los buenos. Por la sabiduría, el impulso, las lecciones, amabilidad, la humildad y todas mis bendiciones a lo largo de todos los años que recibí dentro y fuera de la institución por parte de mis maestros, familia y amigos cercanos, las cuales fueron necesarias para mi desarrollo.

Bernardo Viteri Rivera

Agradezco infinitamente al Ingeniero Pablo Soriano Idrovo por la guía aportada a lo largo del desarrollo de esta tesis, a la mayoría de maestros por compartir de manera significativa sus conocimientos y a diferentes amigos que de una u otra forma aportaron positivamente para el desarrollo de esta tesis.

Priscilla Jael Rojas Candelario

DEDICATORIA

A mi familia

A mis padres, Gustavo Viteri y Fabiola Rivera, por su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años sin ellos jamás podría haber logrado alcanzar a cumplir esta meta.

A mis hermanos, Moisés y Luis, que siempre a su manera me ayudaron y aconsejaron.

Bernardo Viteri Rivera

Dedico esta tesis a mis padres, doy gracias a Dios por darme la oportunidad de contar con unos excelentes padres que siempre desean lo mejor para su hija.

Hoy finaliza la dedicación y el esfuerzo que demandó el desarrollo de esta tesis, hoy puedo ver alcanzada mi meta, y todo esto gracias a mi deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida.

Todas las palabras del mundo no bastarían para agradecerles a mis padres su apoyo, consejos y paciencia a lo largo de mi vida.

Espero siempre ser digna de su orgullo y contar siempre con su sincero e incondicional apoyo a lo largo de mi vida.

Gracias padres míos.

Priscilla Jael Rojas Candelario

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	13
1.2.	ANTECEDENTES DE PROBLEMA	14
1.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.4.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.5.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y ESPECÍFICAS	16
1.6.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.7.	ALCANCE DEL PROYECTO	17
1.8.	BENEFICIARIOS	17
1.9.	OBJETIVOS	18
1.9.1.	GENERAL	18
1.9.2.	ESPECÍFICOS	18
2.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.....	19
2.3.	MARCO REFERENCIAL.....	19
2.3.1.	MARCO TEÓRICO	19
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	20
2.4.1.	ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.....	20
2.4.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	21
2.4.3.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	21
2.4.4.	PLAN DE EXPORTACIÓN	21
2.4.5.	MATRIZ DE RIESGOS	22
2.5.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPACADORA ABC.....	22
2.5.1.	ANÁLISIS VERTICAL.....	24
2.5.1.1.	INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL.....	24
2.5.2.	ANÁLISIS HORIZONTAL.....	28
2.5.2.1.	INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL.....	28
2.5.3.	RATIOS FINANCIEROS	30
2.5.3.1.	INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	30
2.5.3.2.	LIQUIDEZ CORRIENTE.....	30
2.5.3.3.	PRUEBA ÁCIDA	30
2.5.3.4.	INDICADORES DE SOLVENCIA.....	31

2.5.3.5.	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	31
2.5.3.6.	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL.....	31
2.5.3.7.	APALANCAMIENTO.....	32
2.5.4.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	32
2.5.4.1.	ROTACIÓN DE CARTERA.....	32
2.5.5.	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	32
2.5.5.1.	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO)	32
2.6.	INTERPRETACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS	33
2.6.1.	ANÁLISIS DE LIQUIDEZ.....	33
2.6.1.1.	RATIO DE LIQUIDEZ O CORRIENTE.....	33
2.6.1.2.	PRUEBA ÁCIDA	34
2.6.1.3.	ANÁLISIS DE SOLVENCIA.....	34
2.6.1.4.	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	35
2.6.1.5.	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL.....	35
2.6.2.	ANÁLISIS DE GESTIÓN	35
2.6.2.1.	ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES	36
2.6.2.2.	ROTACIÓN DE CARTERA.....	36
2.6.2.3.	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.....	36
2.6.3.	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	36
2.6.3.1.	ROI.....	37
2.6.3.2.	ROE.....	37
2.7.	FODA.....	38
2.7.1.	MATRIZ FODA.....	38
2.8.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	39
i.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	41
ii.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.....	42
iii.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	42
iv.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	43
v.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	43
2.9.	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	43
2.9.1.	PLANTEAMIENTO.....	44
2.10.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) Y EXTERNOS.....	45

2.10.1.	DESARROLLO	45
3.	PLAN DE EXPORTACIÓN	46
3.2.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	46
3.2.1.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	47
3.2.1.1.	EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	47
3.2.1.2.	OBJETO SOCIAL.....	48
3.2.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
3.2.2.1.	ORGANIGRAMA	48
3.3.	OBJETIVOS SMART	49
3.4.	TRÁMITES ADUANEROS PARA LA EXPORTACIÓN EN RUSIA.....	50
3.4.1.	DOCUMENTOS ADUANEROS	50
3.4.2.	REGÍMENES ARANCELARIOS.....	51
3.4.3.	RESTRICCIONES	51
3.4.3.1.	IMPUESTOS A LA EXPORTACIÓN	51
3.4.3.2.	DESPACHO DE ADUANA DE MERCANCÍAS	52
3.4.4.	DECLARACIONES NECESARIAS.....	52
3.5.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL).....	53
3.5.1.	ENTORNO POLÍTICO.....	53
3.5.2.	ENTORNO ECONÓMICO.....	53
3.5.2.1.	ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS.....	53
3.5.2.2.	EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS	55
3.5.2.3.	INTERCAMBIO COMERCIAL DE RUSIA CON EL MUNDO.....	57
3.5.2.3.1.	EXPORTACIONES	57
3.5.2.3.2.	DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES	57
3.5.2.3.3.	EXPORTACIONES DE RUSIA A ECUADOR DE ENERO A JULIO DEL 2017 ..	58
3.5.2.3.4.	IMPORTACIONES	58
3.5.2.3.5.	ORÍGEN DE LAS IMPORTACIONES.....	59
3.5.2.3.6.	IMPORTACIONES POR RUSIA DESDE ECUADOR DE ENERO A JULIO DEL 2017	59
3.5.2.3.7.	IMPORTACIONES DE CAMARÓN DE RUSIA DESDE EL MUNDO	60
3.5.3.	ENTORNO SOCIAL.....	60
3.5.3.1.	CULTURA DE NEGOCIO	61

3.5.3.1.1.	COMPORTAMIENTO	61
3.5.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	62
3.5.5.	ENTORNO AMBIENTAL	63
3.5.6.	ENTORNO LEGAL	64
3.5.6.1.	NORMAS Y REGLAMENTOS.....	64
3.5.6.1.1.	REQUISITOS GENERALES DE ENTRADA, REGLAMENTACIÓN Y DOCUMENTACIÓN ADUANERA	¡Error! Marcador no definido.
3.5.6.1.2.	REQUISITOS SANITARIOS Y FITOSANITARIOS... ¡Error! Marcador no definido.	
3.5.6.1.3.	NORMAS Y REGLAMENTOS TÉCNICOS	¡Error! Marcador no definido.
3.5.6.1.4.	REQUISITOS DE ETIQUETADO.....	64
3.5.6.1.5.	LICENCIAS DE IMPORTACIÓN Y AUTORIZACIONES PREVIAS	¡Error! Marcador no definido.
3.5.6.2.	REGLAS DE EMPAQUE Y EMBALAJE	64
3.5.6.2.1.	EL EMBALAJE.....	64
3.5.6.2.2.	NORMATIVA RELATIVA AL ETIQUETADO.....	65
3.6.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	65
3.6.2.	EL MERCADO	65
3.6.3.	CONSUMIDORES	68
3.6.3.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	69
3.6.3.1.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	69
3.6.3.1.1.	PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN EN RUSIA	70
3.6.3.1.2.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	70
3.6.3.2.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	71
3.6.3.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	72
3.6.3.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	72
3.6.4.	MARKETING MIX.....	72
3.6.4.1.	PRODUCTO.....	72
3.6.4.2.	PRECIO.....	75
3.6.4.3.	PROMOCIÓN	81
3.6.4.4.	DISTRIBUCIÓN	83
3.6.5.	FODA INTERNACIONAL.....	84
3.6.5.1.	FORTALEZAS	84

3.6.5.2.	OPORTUNIDADES	85
3.6.5.3.	DEBILIDADES	86
3.6.5.4.	AMENAZAS	86
3.6.6.	MATRIZ DE RIESGOS.....	87
4.	ESTUDIO ECONÓMICO.....	1
4.1.	PRESUPUESTOS	1
4.2.	ESTUDIO FINANCIERO	7
4.2.1.	SUPUESTOS FINANCIEROS	7
4.2.2.	FINANCIAMIENTO BANCARIO.....	8
4.2.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS	10
4.3.	FLUJO DE CAJA.....	11
4.4.	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	12
4.5.	RENTABILIDAD FINANCIERA CON PROYECTO VS SIN PROYECTO	13
4.6.	ANÁLISIS DE CICLO DE EFECTIVO	14
5.	CONCLUSIÓN.....	15
6.	RECOMENDACIONES	17
7.	ANEXOS	18
8.	BIBLIOGRAFÍA	1

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico No. 1 Pasivo total y Patrimonio Neto

Gráfico No. 2 Ventas y Costo de ventas

Gráfico No. 3 Utilidad bruta y neta, Gastos

Gráfico No. 4 Activo, Pasivo y Patrimonio

Gráfico No.5 Análisis de liquidez

Gráfico No. 6 Análisis de liquidez

Gráfico No. 7 Cálculo Análisis de solvencia

Gráfico No. 8 Análisis de solvencia

Gráfico No. 9 Cálculo Análisis de gestión

Gráfico No. 10 Análisis de gestión

Gráfico No. 11 Cálculo Análisis de rentabilidad

Gráfico No. 12 Análisis de rentabilidad

Gráfico No. 13 Matriz FODA

Gráfico NO.14 Exportadoras de camarón Ecuador

Gráfico No. 15 Diagrama de causa y efecto

Gráfica No. 16 Indicadores económicos Rusia

Gráfico No. 17 Tipo de cambio \$ americanos

Gráfico No. 18 Importaciones de Ecuador desde Rusia

Gráfico No. 19 Exportaciones de Ecuador a Rusia

Gráfico No. 20 Principales países exportadores de camarón

Gráfico No. 21 Subpartida arancelaria camarón

Gráfico No. 23 Logo de empresa

Gráfico No.24 Precio de camarón MAGAP

Gráfico No. 25 Precio promedio Ecuador

Gráfico No. 26 Estructura de tamaño de empaque

Gráfico No. 27 Estructura de contenedor

Gráfico No. 28 Simulador de carga en contenedor

Gráfico No. 29 Tarifas de costos de carga y transporte interior

Gráfico No. 30 Tiempo de Viaje en barco Ecuador a Rusia

Gráfico No. 31 Simulación para cálculo de precio de venta

Gráfico No. 32 Canales de Distribución

Gráfico No.33 Mapa de Riesgos

Tabla No. 1: Estado de Situación Inicial y Resultados 2013-2015

Tabla No. 2 A.V. Activo y Pasivo Corriente

Tabla No.3 A.V. Pasivo total y Patrimonio Neto

Tabla No.4 A.V. Ventas y Costo de ventas

Tabla No. 5 A.V. Utilidad bruta y neta, Gastos

Tabla No. 6 A.H. Activo, Pasivo y Patrimonio

Tabla No. 7 H.V. Ingresos, Ventas y Costos

Tabla No. 8 Matriz de factores internos y externos

Tabla No.9 Precio promedio de camarón varios países

Tabla No 10 Precio de Venta a Rusia

Tabla No.11 Costos de inversión

Tabla No.12 Depreciaciones

Tabla No.13 Costos variables de producción

Tabla No.14 Costos fijos de producción.

Tabla No.15 Gastos operativos

Tabla No.16 Supuestos financieros utilizados en el estudio.

Tabla No.17 Pagos del préstamo con el Banco del Pichincha.

Tabla No.18 Estado de Resultados

Tabla No.19 Flujo de caja del proyecto

Tabla No.20 Estimación de la tasa de descuento

Tabla No.21 Indicadores financieros

RESÚMEN

La empaedora de camarón ABC, tenía como actividad económica el empaque, venta local y extranjera de camarón. La empaedora ABC en octubre del 2017 cesó operaciones debido a la falta de liquidez. La mayor parte de las exportaciones de la empresa eran destinadas a China, lo cual era un problema por la demora en los pagos, hasta que llegue el producto a su destino final; este porcentaje no abastecía para cubrir todos los gastos de la empresa, incluyendo el de ofertar mejores pagos a sus proveedores y así adquirir suficiente camarón para exportar. Se planea elaborar un plan de exportación para la venta de camarón en el mercado ruso, demostrando la factibilidad del negocio desde un ámbito financiero.

Para ello se realizará un análisis organizacional y financiero de la empresa del año 2013 al 2015, así como del desarrollo de un plan de mercado internacional para identificar, determinar y establecer que variables deberían tomarse en consideración para alcanzar el éxito del proyecto.

ABSTRACT

The shrimp baler ABC had as economic activity the packing, local and foreign sale of shrimp. The ABC baler in October 2017 ceased operations due to lack of liquidity. Most of the company's exports were destined for China, which was a problem due to late payments, until the product reaches its final destination; this percentage did not supply to cover all the expenses of the company, including the one of offering better payments to its suppliers and thus acquiring enough shrimp to export.

It is planned to develop an export plan for the sale of shrimp in the Russian market, demonstrating the feasibility of the business from a financial area.

To this end, an organizational and financial analysis of the company from 2013 to 2015 will be carried out, as well as the development of an international market plan to identify, determine and establish which variables should be taken into consideration in order to achieve the success of the project.

1. INTRODUCCIÓN

Ecuador es pionero en la industria camaronesa en todo el continente americano y posee más de 40 años de investigación y desarrollo científico. Es el país con mayor experiencia en producción camaronesa: siempre lo ha obtenido en equilibrio con la naturaleza y esto se refleja en el producto final, reconocido a nivel mundial por ser el camarón de mejor calidad, sabor y textura.

El Ecuador exporta, anualmente, alrededor de 200 millones de libras de camarón a la Unión Europea. En la actualidad, con preferencias arancelarias, Ecuador pagaba por este producto 3,6%. Sin embargo, gracias al acuerdo multipartes, el camarón ingresa con cero por ciento de aranceles, es decir, no paga ningún tipo de impuestos lo que beneficia al mercado ecuatoriano, los demás países que exportan a la Unión Europea pagan un arancel del 12%.

Las exportaciones de camarón han venido creciendo en los últimos siete años a una tasa promedio anual entre el 12% y el 15%. Estos valores representan el 11% de la comercialización mundial del camarón.

Según las estadísticas del Banco Central, el principal comprador de camarón es Vietnam, seguido de Estados Unidos y de otros países europeos.

De acuerdo a los registros de PROECUADOR, en los seis primeros meses del 2017, las exportaciones de camarón generaron 1,491 mil millones de dólares, mientras que en el 2016, en el mismo periodo, las exportaciones fueron de 1,223 mil millones de dólares.

Esto evidencia un crecimiento de más de 200 millones de dólares, es decir, crecieron un 18% más que en el 2016.

Sin embargo, la empacadora de camarón ABC constituida en el 2012, que tiene como actividad económica el empaque, venta local y extranjera de camarón, ha disminuyó sus ventas en el lapso de los dos últimos años debido a la falta de materia prima. Sus proveedores no están dispuestos a venderles en menor cantidad que a su competencia y, mucho menos, en un plazo de pago más extendido.

El propósito de este proyecto es el de diseñar un plan estratégico de exportación para la empacadora ABC, de tal manera que pueda ampliar su cartera de clientes. En este caso, hemos visto como una gran oportunidad en la venta de camarón a Rusia porque desde el 2016 se han incrementado las importaciones de camarón ecuatoriano, debido a la calidad del producto y a la facilidad en el tiempo de entrega en relación a otros países. Gracias a este plan estratégico, la empresa podría mejorar su situación financiera.

También se desarrollará el respectivo estudio financiero para la inversión en la compra de un terreno, con el fin de construir piscinas de camarón y así mejorar el problema de la falta de camarón de la empresa.

1.2. ANTECEDENTES DE PROBLEMA

Durante los dos primeros años de operaciones, la empresa ABC no evidenció problemas en la adquisición de materia prima. Este problema se comenzó a notar en el 2016, cuando la demanda de camarón incrementó y la competencia comenzó a adquirir mayor

cantidad de materia prima, lo que representó inconvenientes para las empresas más pequeñas, sobre todo en lo que respecta a los pagos.

ABC exporta a EEUU, China y parte de Europa, pero sus compras no benefician financieramente del todo a sus proveedores, quienes dan prioridad a la competencia, en este caso otras empacadoras de camarón que compran mayores cantidades y con mejores propuestas en los pagos que ABC.

ABC no puede ofrecer mejores precios que la competencia porque el 90% de sus ventas son a China y los pagos de los clientes demoran de 45 a 60 días, lo que no permite que la empresa continúe sus operaciones de manera regular, por la falta de liquidez.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al problema antes mencionado, la empacadora ABC decidió cerrar operaciones hasta conseguir su propia fábrica. Actualmente la empacadora alquila, lo cual no le ha resultado beneficioso por la baja en ventas.

Por esta razón, la empacadora ABC nos facilitó información para realizar una evaluación a fondo de la situación de la empresa tanto financiera como organizacional y, a partir de eso, realizar un plan estratégico para la exportación de camarón a Rusia, con su respectivo estudio de factibilidad económica, incluyendo un proyecto de inversión para la compra de un terreno, que será destinado para la construcción de piscinas de camarón. Como resultado, se ampliará su cartera de clientes, se incrementarán nuevamente sus ventas y no estarán a expensas de proveedores.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema se define como:

¿Sería económicamente factible para la empacadora ABC exportar camarón a Rusia?

1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y ESPECÍFICAS

1. ¿Cuáles serían los criterios para la fijación de los precios?
2. ¿Qué valor agregado tendrían nuestros productos?
3. ¿Cuáles serían sus clientes, empresas o socios comerciales?
4. ¿Qué técnicas se aplicarían para que los potenciales clientes los conozcan?
5. ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas para la venta de este producto?

1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la adquisición y venta de camarón en Ecuador ha incrementado potencialmente, gracias a esto, la empacadora ABC podrá ampliar su cartera de clientes para ser un proveedor representativo en la venta de camarón a nivel nacional como internacional.

Se desarrollarán estrategias como el de un estudio de factibilidad económica para la exportación de camarón hacia Rusia, la inversión de construcción de piscinas de camarón y la implementación de una página web para que el cliente tenga un mejor

acceso a la información del producto que ofrece la empaedora, de esta manera, podrá implementar un nuevo canal de ventas por *e-commerce*.

Este plan podría permitir que la empaedora tenga mayores ingresos y, sobre todo, que sea reconocida tanto a nivel nacional como internacional.

1.7. ALCANCE DEL PROYECTO

Elaborar un plan de exportación para la venta de camarón en Rusia, en el que se demuestre la factibilidad del negocio desde una perspectiva capitalista, por medio de un análisis organizacional y financiero en la empresa, así como del desarrollo de un plan de inversión para la construcción de piscinas de camarón y así dar solución a sus problemas de abastecimiento de camarón. .

1.8. BENEFICIARIOS

El principal beneficiario de este proyecto es la empresa ABC. Gracias a la información levantada mediante la investigación y la elaboración de un plan estratégico, la empresa podrá encontrar soluciones para la exportación de camarón a Rusia.

Otros beneficiarios serán los exportadores, otras empresas de la industria que puedan adaptar el plan a su favor.

El país es otro beneficiario porque se generan nuevas plazas de trabajo y más oportunidades de exportar y crecer a nivel internacional.

Rusia es otro beneficiario de este proyecto porque importará camarones de alta calidad y excelente sabor reconocido mundialmente.

1.9. OBJETIVOS

1.9.1. GENERAL

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa ABC S.A. para diseñarle un Plan de Exportación e inversión, con la finalidad de que la empresa pueda aumentar su cartera de clientes y ventas.

1.9.2. ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico Organizacional, Comercial y Financiero, mediante el análisis de información concerniente a los años 2013, 2014 y 2015.
- Elaborar un Plan Estratégico mediante objetivos SMART con la finalidad de ingresar de manera efectiva al mercado ruso.
- Elaborar una proyección de ventas de 5 años para medir la rentabilidad del proyecto de exportación.
- Identificar los posibles riesgos internos y externos que afectarían el cumplimiento del Plan de Exportación propuesto para la empresa.

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

“Existen diferentes tipos de métodos de investigación, entre ellos están: el método científico de Mario Bunge, método científico de Arias Galicia y método científico (modelo general) de Hernández, Fernández y Baptista” (Bernal, 2010)(pág. 68)

“La metodología de investigación a usar es la de Arias Galicia, la cual se compone de 6 etapas: entre ellas están, el planteamiento del problema, la planeación, la recopilación de la información, la interpretación de la misma y la de darle una solución al problema” (Bernal, 2010)(pág. 68-69)

Se hará uso de investigación documental, así como de fuentes primarias y secundarias para la realización del proyecto.

2.3.MARCO REFERENCIAL

2.3.1. MARCO TEÓRICO

Toda compañía desea crecer, para ello es necesario implementar estrategias organizacionales, captar y afianzar a largo plazo nuevos clientes. Exportar es una

medida de crecimiento y para ello se requieren ciertos requisitos y certificaciones que garanticen la calidad del producto.

Por medio de referencias obtenidas de estudios e información analizada por autores, investigadores, expertos en el tema, a continuación se detalla que elementos teóricos se usarán para el desarrollo del proyecto.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

El estudio técnico permite responder interrogantes relacionadas a la factibilidad de un proyecto tales como: ¿Dónde, cómo, cuánto, con qué y cuándo venderé? Además todo lo relacionado al aspecto técnico se puede traducir en información financiera relativa a inversiones, ingresos y costos, ¿será rentable? O ¿Qué beneficio anual obtendré?; por lo tanto es necesario que cada concepto se respalde detalladamente con los respectivos cálculos.

Uno de los objetivos del estudio técnico es el de constatar si el producto a ofrecer se puede vender, si se cuenta con la materia prima suficiente, los equipos necesarios e instalaciones óptimas para la respectiva venta del producto. El estudio técnico tiene como objetivo obtener información para tener datos cuantificados de las inversiones y de los costos de operación que tiene ABC.

2.4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Su propósito es el de recopilar información o datos de interés, para proceder con la interpretación de los mismos y cómo último paso hacer uso de ellos”. (American Marketing Association, 1988. p. 117, citado en Kinneer y Taylor, 1988).

2.4.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

“Sirve para implementar y planear la estructura organizacional de la compañía, entre estos intervienen la parte financiera, legal, comercial, operacional, técnica, laboral, entre otras.” (Pérez & Guzmán, 2015, p. 106).

2.4.4. PLAN DE EXPORTACIÓN

“El plan de exportación nos ayudará en comprobar que tan viable es el negocio, teniendo en cuenta variables que determinar como el precio internacional, logística, mercados, productos, entre otras actividades a tomar en consideración al momento de exportar”. (Lerma, p.266)

2.4.5. MATRIZ DE RIESGOS

“Ayuda a determinar los riesgos relevantes a considerar al momento de poner en marcha un proyecto” (Otegui & Rubertis, 2008, p. 538).

2.5. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPACADORA ABC

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	\$ 14.031,96	\$ 128.757,02	\$ 8.162,76
CUENTAS POR COBRAR TERCEROS	\$ 252.556,72	\$ 6.251.232,29	\$ 2.228.636,06
CREDITO TRIBUTARIO RENTA	\$ 3.942,40	\$ 44.923,62	\$ 90.112,15
CREDITO TRIBUTARIO IVA		\$ 126.643,67	\$ 289.874,83
INVENTARIOS	\$ 24.467,53	\$ 844.790,48	\$ 582.615,65
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 303.980,09	\$ 7.396.347,98	\$ 3.274.694,76
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -	\$ 34.589,53	\$ 384.655,84
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ (4.391,42)	\$ (33.759,90)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 11.189,55	\$ 30.198,11	\$ 350.895,94
TOTAL ACTIVO	\$ 315.169,64	\$ 7.426.545,19	\$ 3.325.590,70
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$ 43.496,45	\$ 1.542.083,80	\$ 2.038.120,29
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ 525.089,21	\$ 538.359,28
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ 5.328.635,91	\$ 1.266,60
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 824,43	\$ 958,47	\$ 27.080,85
PROVISIONES	\$ -	\$ 19.900,51	\$ 42.084,49
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 310.725,67	\$ 7.416.669,90	\$ 2.854.000,33
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 667.149,99
TOTAL PASIVO	\$ 310.725,67	\$ 7.416.669,90	\$ 3.521.150,32
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ 364,40	\$ 400,00
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES		\$ 3.279,57	\$ 28.533,32
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3.643,97	\$ 5.431,32	\$ 74.707,06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4.443,97	\$ 9.875,29	\$ 104.440,38
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 315.169,64	\$ 7.426.545,19	\$ 3.625.590,70

ESTADO DE RESULTADOS			
INGRESOS			
VENTAS	\$ -	\$ 13.600.132,67	\$ 33.297.784,05
TOTAL INGRESOS	\$ 196.731,94	\$ 13.600.132,67	\$ 34.529.616,40
COSTOS Y GASTOS			
COSTO DE VENTAS	\$ 1.442.017,08	\$ 12.275.148,00	\$ 30.701.700,00
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 47.028,67	\$ 1.160.858,00	\$ 3.369.540,00
PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 824,43	\$ 958,47	\$ 27.081,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 191.235,75	\$ 13.594.701,35	\$ 34.349.077,40
UTILIDAD NETA	\$ 315.169,64	\$ 7.426.545,19	\$ 3.597.057,38

Tabla No. 1: Estado de Situación Inicial y Resultados 2013-2015

Fuente: Empacadora ABC S.A.

Elaborado por: Los Autores

2.5.1. ANÁLISIS VERTICAL

“Por medio del uso del análisis del porcentaje de cada cuenta en el estado de situación inicial, se puede determina la estructura del balance inicial”. (Gujardo 2002, p. 526)

2.5.1.1. INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL

- Los activos corrientes para los 3 años son bajos, por lo tanto el activo corriente se encuentra en equilibrio dado que la empresa tiene como objeto la comercialización.

Los porcentajes del pasivo corriente son mayores al porcentaje del activo corriente para los 3 años, se concluye que el capital de trabajo pudo verse comprometido. Además se puede concluir que la empresa no estaba en capacidad de pagos.

El activo corriente incrementó para el año 2014 en 99,59% vs 96,45% del año 2013 y disminuyó a 90,32% en el 2014.

	2013	2014	2015
PASIVO CORRIENTE	98,59%	99,87%	78,72%
ACTIVO CORRIENTE	96,45%	99,59%	90,32%

Tabla No. 2 A.V. Activo y Pasivo Corriente
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

- El porcentaje del pasivo no corriente es bajo por lo tanto la compañía no se encuentra en riesgo de iliquidez.
- El porcentaje del pasivo total es mayor al del patrimonio neto, esto refleja un alto financiamiento de los activos con los pasivos y un buen respaldo del capital de trabajo.

El porcentaje de los pasivos totales es muy alto se concluye que la empresa estuvo gastando demasiado.

	2013	2014	2015
PASIVO TOTAL	98,59%	99,87%	97,12%
PATRIMONIO NETO	1,47%	0,13%	2,88%

Tabla No.3 A.V. Pasivo total y Patrimonio Neto
 Fuente: Empacadora ABC S.A.
 Elaborado por: Los Autores

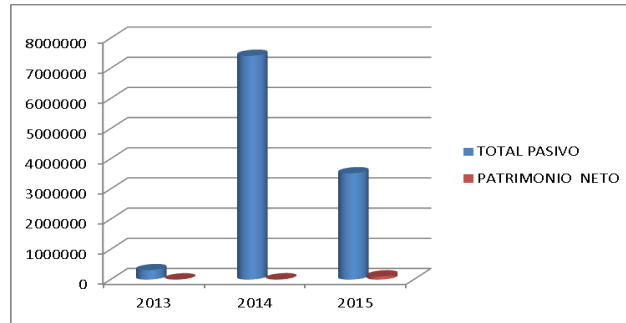


Gráfico No. 1 Pasivo total y Patrimonio Neto
 Fuente: Empacadora ABC S.A.
 Elaborado por: Los Autores

➤ Para el año 2014 y 2015 la empresa fue solvente ya que sus ingresos fueron generados por las ventas a u 100% y 83,83% correspondiente. Para el 2013 sus ingresos fueron generados por en base a los costos en un 73,30%, es decir la empresa gastó demasiado.

	2013	2014	2015
VENTAS	0%	100%	83,83%
COSTO DE VENTAS	73,30%	96,25%	81,25%

Tabla No.4 A.V. Ventas y Costo de ventas
 Fuente: Empacadora ABC S.A.
 Elaborado por: Los Autores

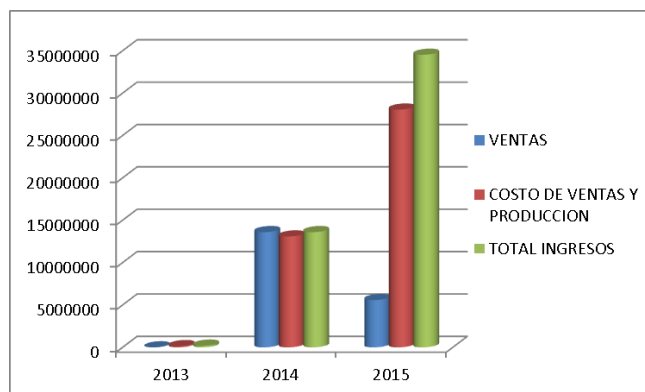


Gráfico No. 2 Ventas y Costo de ventas

Fuente: Empacadora ABC S.A.

Elaborado por: Los Autores

- Para los 3 años los porcentajes de la utilidad bruta y neta fueron bajas al igual que los gastos, esto demuestra que la utilidad líquida de la compañía fue baja para la inversión que hace la empresa.

Los porcentajes en los gastos financieros son bajos, se concluye que la empresa no depende de entidades de crédito.

	2013	2014	2015
UTILIDAD BRUTA	26,70%	3,75%	18,75%
UTILIDAD NETA	1,85%	0,04%	0,22%
GASTOS	23,90%	3,70%	7,13%

Tabla No. 5 A.V. Utilidad bruta y neta, Gastos

Fuente: Empacadora ABC S.A.

Elaborado por: Los Autores

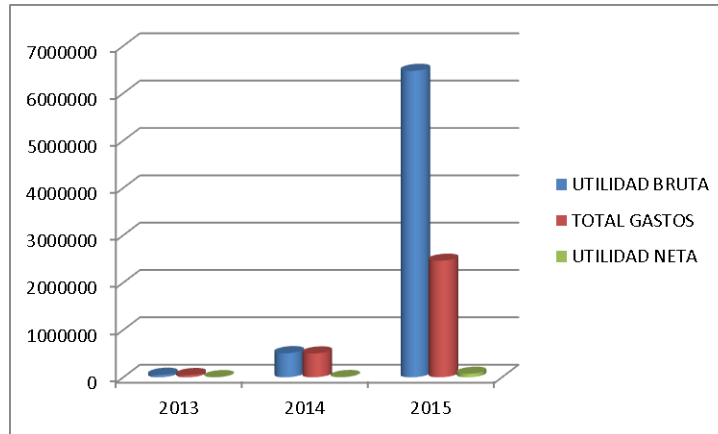


Gráfico No. 3 Utilidad bruta y neta, Gastos
 Fuente: Empacadora ABC S.A.
 Elaborado por: Los Autores

2.5.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

“Al determinar la variación de cada partida del balance inicial en cada periodo, se puede estimar si el comportamiento de la empresa fue bueno o no.” (Ortiz, 2003, p. 124)

2.5.2.1. INTERPRETACIÓN ANÁLISIS HORIZONTAL

- Para el año 2013-2014 hubo un incremento en el activo total de 22,87% debido a un aumento en el pasivo del 22,56%.

	2013- 2014	2014 - 2015
ACTIVO	22,56	-0,51
PASIVO	22,87	-0,53

PATRIMONIO	1,22	9,58
-------------------	------	------

Tabla No. 6 A.H. Activo, Pasivo y Patrimonio
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

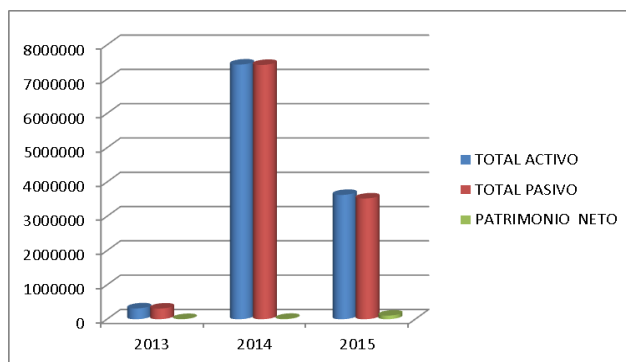


Gráfico No. 4 Activo, Pasivo y Patrimonio
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

- Los ingresos para el año 2013-2014, 2014-2015 incrementaron en 68,13% y 1,54% debido a un incremento en los costos en un 89,77% y 1,14%.

	2013- 2014	2014 – 2015
INGRESOS	68,13%	1,54%
VENTAS	-	0,59%
COSTOS	89,77%	1,14%

Tabla No. 7 H.V. Ingresos, Ventas y Costos
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

2.5.3. RATIOS FINANCIEROS

2.5.3.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ

“El indicador de liquidez nos deja apreciar la capacidad del negocio para generar efectivo que le permita reflexionar a sus compromisos corrientes.” (Ortiz, 2003, p. 171)

2.5.3.2. LIQUIDEZ CORRIENTE

“Determina el número de veces que el dato en libros del activo circulante superara al pasivo circulante, muchas veces es llamada razón capital de trabajo.” (Kennedy, 2004, p. 389)

2.5.3.3. PRUEBA ÁCIDA

“Es un ejemplar de la capacidad que tiene la organización para pagar sus pasivos en el corto plazo, restándole el inventario a los activos circulantes, ya que requieren algún tiempo para su conversión en efectivo y luego dividirlo entre sus pasivos circulantes”. (Kennedy, 2007, p.394)

2.5.3.4. INDICADORES DE SOLVENCIA

“Indica la capacidad que tiene la compañía para cubrir o pagar los pasivos circulantes y no circulantes”. (Estupiñán y Estupiñán, 2006, p. 130)

2.5.3.5. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

“Indica la proporción de recursos de la participación de los acreedores, invertidos en los activos. Mientras alto resulte este índice, mayor es la cantidad de dinero de terceras personas que se utiliza para ganar utilidades”. (Delgado, 2007, p. 48)

2.5.3.6. ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

“Muestra la capacidad de créditos que tiene la empresa, en este caso para saber quiénes la financian, si los acreedores o los propietarios, mostrando el origen de los fondos que esta utiliza, ya sean propios o ajenos, mostrando si el patrimonio es el suficiente”. (Mintzberg Henry, 2003, p.64)

2.5.3.7. APALANCAMIENTO

“El objeto es que por medio de las partidas de costos fijos se desean aumentar los rendimientos por medio de los altos niveles de operación”. (B. Block y A. Hirt, 2001, p.119)

2.5.4. INDICADORES DE GESTIÓN

2.5.4.1. ROTACIÓN DE CARTERA

“Indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo, que por lo general es de un año”. (Estupiñán Gaitán y Estupiñán Gaitán, 2006, p. 401)

2.5.5. INDICADORES DE RENTABILIDAD

2.5.5.1. RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO)

“Este índice muestra el porcentaje que queda de cada dólar de ventas luego que se dedujeron todos los costos y gastos, sumando intereses, impuestos y dividendos de las acciones preferentes”. (Gitman & Chad J., 2012, p. 75)

2.6.INTERPRETACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS

2.6.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

FÓRMULA	ANÁLISIS DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015
Activo Corriente / Pasivo Corriente	RATIO DE LIQUIDEZ O CORRIENTE	0,98	1,00	1,15
Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	PRUEBA ACIDA	0,90	0,88	0,94

Gráfico No.5 Análisis de liquidez
Fuente: Empacadora ABC
Elaborado por: Los Autores

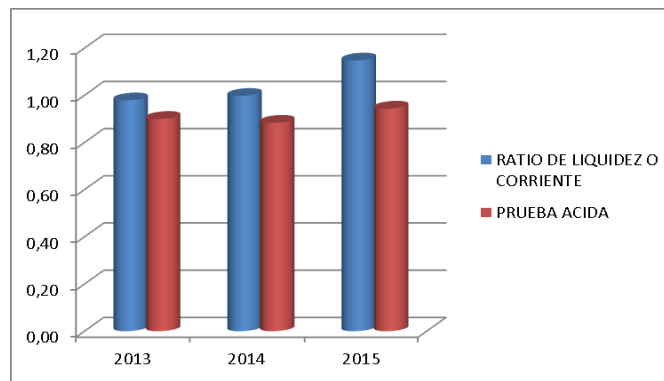


Gráfico No. 6 Análisis de liquidez
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

2.6.1.1. RATIO DE LIQUIDEZ O CORRIENTE

- Para el 2013 la empresa podía declararse en suspensión de pagos y tuvo que hacer frente a sus deudas a corto plazo, teniendo que tomar parte del activo fijo.

- Para el 2014 y 2015 la empresa pudo hacer frente a sus deudas dependiendo de la rapidez con que efectuó los cobros a clientes y de la venta de sus inventarios. En estos 2 años no hubo mucha variación, por lo tanto la empresa denota estabilidad.

2.6.1.2. PRUEBA ÁCIDA

- Para estos 3 años la empresa está en peligro de caer en insuficiencias de recursos para hacer frente a los pagos.

2.6.1.3. ANÁLISIS DE SOLVENCIA

	<i>Analisis de Solvencia</i>	2013	2014	2015
Pasivo Total / Activo Total	Endeudamiento del Activo	0,99	1,00	0,97
Pasivo Total / Patrimonio	Endeudamiento Patrimonial	69,92	751,03	33,71

Gráfico No. 7 Cálculo Análisis de solvencia
Fuente: Empacadora ABC
Elaborado por: Los Autores

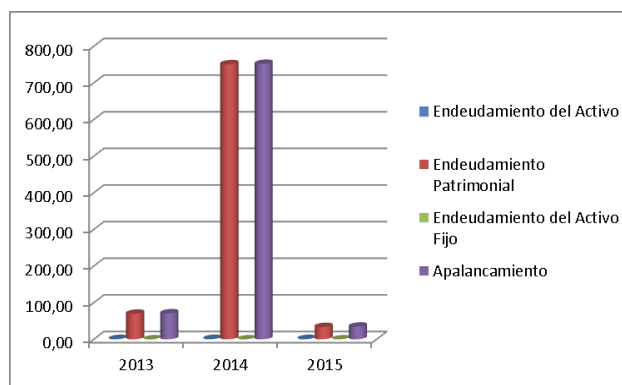


Gráfico No. 8 Análisis de solvencia
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

2.6.1.4. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2013 es del 99%, 2014 es del 100% y para el 2015 es del 97% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual es un nivel muy riesgoso para la empresa.

2.6.1.5. ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

Se interpreta para los 3 años que los propietarios o los acreedores financian mayormente a la empresa

2.6.2. ANÁLISIS DE GESTIÓN

	<i>Analisis de gestion</i>	2013	2014	2015
Ventas / Activo Total	Rotación de Ventas	-	195,784	211,1
Ventas / Cuentas por Cobrar	ROTACION DE CARTERA	-	165,472	143,667
Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	ROTACION CUENTAS POR PAGAR	355,653	130,333	22,0358

Gráfico No. 9 Cálculo Análisis de gestión
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

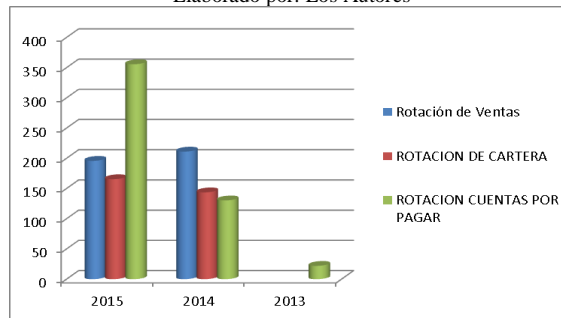


Gráfico No. 10 Análisis de gestión
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

2.6.2.1. ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES

- Hubo un aumento en el volumen de ventas, generado por el volumen de los activos corrientes.

2.6.2.2. ROTACIÓN DE CARTERA

- Hubo desventaja financiera puesto que mientras la empresa financiaba a clientes debía pagar a corto plazo al contado a los proveedores.
- El tiempo de recuperación en las ventas al contado y a crédito fue de 165 y 144 para los años 2014 y 2015.

2.6.2.3. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

- Se pagaron las cuentas pendientes en una relación de 356, 130 y 22 días para los años 2013,2014 y 2015.

2.6.3. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

	<i>Analisis de rentabilidad</i>	2013	2014	2015
Utilidad andes de intereses e impuestos/Total Activo)*100	ROI	1,74388	0,35318	4,97957
Utilidad neta/ Patrimonio neto	ROE	81,9981	54,9991	71,5308

Gráfico No. 11 Cálculo Análisis de rentabilidad

Fuente: Empacadora ABC S.A.

Elaborado por: Los Autores

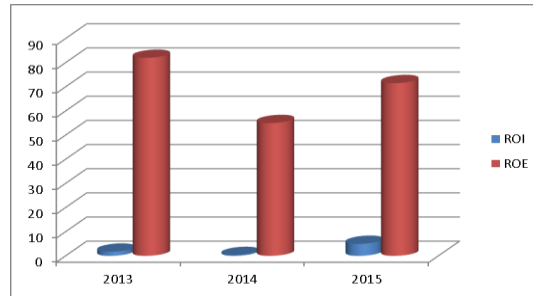


Gráfico No. 12 Análisis de rentabilidad
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

2.6.3.1. ROI

- Por cada \$315.169,64; 7.426.545,19; 3.625.590,7 invertido en el activo de la empresa para los años 2013, 2014, 2015 se obtuvo 1,74%; 0,35%; 4,98%; de utilidad bruta.
- Para el 2013 y 2015 se obtuvo más productividad del activo.

2.6.3.2. ROE

- Por cada \$315.169,64; \$7.426.545,19; \$3.625.590,7 apartados por los propietarios a la empresa para los años 2013, 2014 y 2015 se obtuvo el 82%, 55% y 71,53% de la utilidad neta.
- En los años 2013 y 2015 se generó un alto beneficio en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

2.7. FODA

2.7.1. MATRIZ FODA

“Es una herramienta básica que se puede usar para medir las competencias de una organización e identificar oportunidades para la gestión empresarial en el futuro.”. (Francés, 2001, p. 98)

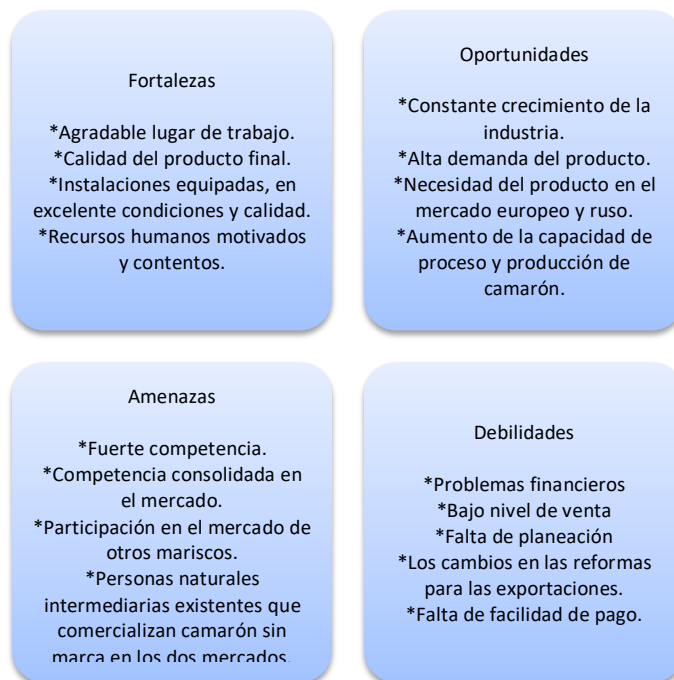


Gráfico No. 13 Matriz FODA

Fuente: Empacadora ABC

Elaborado por: Los Autores

2.8. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

“Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta simple pero poderosa para comprender la competitividad del entorno comercial y para identificar que estrategia de rentabilidad puede ser la más potencial.

Porter reconoció que las organizaciones probablemente vigilan de cerca a sus rivales, pero les animó a mirar más allá de las acciones de sus competidores y examinar qué otros factores podrían afectar el entorno empresarial. Identificó cinco fuerzas que conforman el entorno competitivo y que pueden erosionar su rentabilidad. Estos son:

1. Rivalidad entre competidores

Mide el número y la fuerza de sus competidores. ¿Cuántos rivales tienes? ¿Quiénes son y cómo se compara la calidad de sus productos y servicios con los suyos?

Donde la rivalidad es intensa, las empresas pueden atraer clientes con recortes de precios agresivos y campañas de marketing de alto impacto. Además, en mercados con muchos rivales, sus proveedores y compradores pueden ir a otro lado si sienten que no están obteniendo un buen trato.

Por otro lado, donde la rivalidad competitiva es mínima y nadie más está haciendo lo que la empresa hace, entonces es probable que tenga una fuerza tremenda y ganancias saludables.

2. Poder de negociación de los proveedores

Esto está determinado por cuán fácil es para sus proveedores aumentar sus precios. ¿Cuántos proveedores potenciales tienes? ¿Qué tan único es el producto o servicio que ofrecen, y qué tan costoso sería cambiar de un proveedor a otro?

Cuanto más tenga que elegir, más fácil será cambiar a una alternativa más barata. Pero cuantos menos proveedores haya, y cuanto más necesite su ayuda, más fuerte será su posición y su capacidad para cobrarle más. Eso puede afectar tu ganancia.

3. Poder de negociación de los compradores

Aquí, usted se pregunta qué fácil es para los compradores bajar sus precios. ¿Cuántos compradores hay y qué tan grandes son sus pedidos? ¿Cuánto les costaría cambiar sus productos y servicios por los de un rival? ¿Sus compradores son lo suficientemente fuertes como para dictarle los términos?

Cuando trabajas con solo unos pocos clientes inteligentes, tienen más poder, pero tu poder aumenta si tienes muchos clientes.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Esto se refiere a la probabilidad de que los clientes encuentren una manera diferente de hacer lo que la empresa hace. Por ejemplo, si proporciona un producto de software único que automatiza un proceso importante, las personas pueden sustituirlo realizando

el proceso manualmente o mediante la externalización. Una sustitución que es fácil y barata de hacer puede debilitar su posición y amenazar su rentabilidad.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

5. Amenaza de nuevos competidores

Su posición puede verse afectada por la capacidad de las personas para ingresar a su mercado. Por lo tanto, piense en lo fácil que se puede hacer esto. ¿Qué tan fácil es obtener un punto de apoyo en su industria o mercado? ¿Cuánto costaría y qué tan ajustado está su sector regulado?

Si toma poco dinero y esfuerzo para ingresar a su mercado y competir de manera efectiva, o si tiene poca protección para las tecnologías claves, los rivales pueden ingresar rápidamente a su mercado y debilitar su posición. Si tiene barreras de entrada fuertes y duraderas, puede conservar una posición favorable y aprovecharla con justicia.” (Gerencia: Planeación & Estrategia, 2005, p. 40)

i. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad en este sector es alta, porque todos ofertan el mismo producto, con la diferencia que los clientes diferencian el producto por su calidad y la variedad de precios. En este sector es muy importante la relación con la competencia, compradores y proveedores, puesto que algunas veces la empacadora compra enormes cantidades de insumo a la camaronera proveedora y esta no le abastece con

la cantidad requerida, por lo tanto la empresa ve la necesidad de comprarle producto a la competencia para poder abastecer al cliente.

A continuación en la siguiente tabla se detallan las principales exportadoras de camarón de Ecuador que podrían calificarse como competencia local.

Principales exportadoras de camarón año 2016 (precios FOB):

EXPORTADOR	FOB (MILLONES)	% PARTI. FOB
INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	\$ 416,00	3,67%
EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS S.A.	\$ 339,00	2,99%
OPERADORA Y PROCESADORA DE PRODUCTOS MARINOS OMARSA S.A.	\$ 284,00	2,51%
SOCIEDAD NACIONAL DE GALAPAGOSS C.A.	\$ 203,00	1,79%

Gráfico NO.14 Exportadoras de camarón Ecuador

Fuente: SENAE; Elaborado por: Autores

ii. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Es muy baja la amenaza de nuevos competidores en el sector camaronero, puesto que los costos de inversión son muy elevados, tomando en cuenta que se requiere de la experiencia necesaria, conocimiento de los factores ambientales requeridos, el recurso humano calificado para controlar la calidad del producto y el éxito de la empresa.

iii. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se podrían considerar como productos sustitutos la diversidad de pescado y otros mariscos existentes en el Ecuador.

iv. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Existe una gran variedad de proveedores, sumando que la mayoría de estos promocionan su producto de calidad y bajas tarifas para sus clientes potenciales, lo cual puede beneficiar a la empaedora y darle ese plus de competitividad de precios y calidad.

v. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación es alto debido a que la empresa tiene el compromiso de llenar las expectativas del cliente, tales como el ofrecer un producto de calidad junto a un precio competitivo, esto fidelizará a los clientes.

2.9. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

“Identifica muchas causas posibles para un efecto o problema. Se puede usar para estructurar una sesión de tormenta de ideas. Inmediatamente se ordenan las ideas en categorías útiles.

Mediante el uso de este diagrama se aprecian, fácilmente los factores que pueden ser controlados mediante el uso de diferentes metodologías. También ilustra las causas que afectan cualquier situación, clasificando e interrelacionándolas” (Herramientas para la Mejora de la calidad, 2009, p. 22)

2.9.1. PLANTEAMIENTO

Se detectó que las productoras de camarón no están vendiendo al por menor a emparadoras PYMES, por lo que se procedió a realizar una investigación usando el diagrama causa-efecto.

Causas principales:

- > Volumen
- > Ganancias
- > Precio
- > Competencia

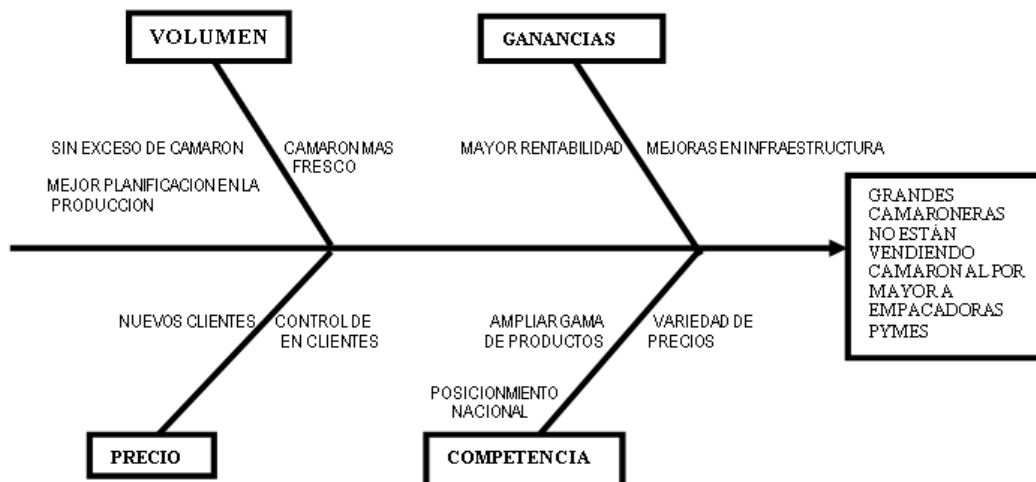


Gráfico No. 15 Diagrama de causa y efecto
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

2.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) Y EXTERNOS

“Ambas herramientas se utilizan para resumir la información obtenida de los análisis del entorno interno y externo de la empresa. La información resumida se evalúa y utiliza para otros fines, como, por ejemplo, para construir un análisis FODA o una matriz de IE. A pesar de que las herramientas son bastante simplistas, hacen el mejor trabajo posible para identificar y evaluar los factores clave que afectan.” (Conceptos de Administración Estratégica, 2003, p. 80)

2.10.1. DESARROLLO

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = superior, 3 = por arriba de la media, 2 = la media y 1 = mala.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. El nivel de servicio de entrega	0,14	1	0,14
2. El nivel de la habilidad gerencial	0,15	2	0,3
3. Recurso humano (personal)	0,09	3	0,27
4. Calidad del producto	0,11	4	0,44
5. Distribución del producto	0,1	2	0,2
Debilidades			
1. Falta de camaron	0,11	1	0,11
2. Capacidad de la empaedora	0,05	2	0,1
3. Falta de liquidez	0,08	1	0,08
4. Facilidad de pago a proveedores	0,09	2	0,18
5. Alto poder de negociacion por parte de empaedoras mas grandes	0,08	1	0,08
Total	1		1,9

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Desarrollo de nuevos mercados	0,04	3	0,12
2. Vulnerabilidad de competidores	0,02	2	0,04
3. Tendencia de la industria	0,17	4	0,68
4. Desarrollos tecnológicos	0,04	2	0,08
5. Exportación	0,1	2	0,2
Amenazas			
1. Influencia institucionales	0,1	1	0,1
2. Situación económica del país	0,06	2	0,12
3. Competidores	0,2	1	0,2
4. Demanda del mercado	0,12	2	0,24
5. Poca publicidad	0,15	2	0,3
Total	1		2,08

Tabla No. 8 Matriz de factores internos y externos
Fuente: Empacadora ABC S.A.
Elaborado por: Los Autores

Las fuerzas internas son buenas para la organización con un peso ponderado total de 1.35 contra 0.55 de las debilidades. El total ponderado de las fuerzas externas de 2.08 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.12 y de las amenazas es 0.96, lo cual establece que el mercado potencial es favorable para la empacadora ABC.

3. PLAN DE EXPORTACIÓN

3.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

ABC tiene una gran historia en el negocio de la Acuicultura gracias a los conocimientos de uno de sus socios. El socio mayoritario, desde sus 19 años, inició su pasión en esta

industria. Su interés se enfocaba principalmente en el camarón, comenzó con la compra y venta de larvas y poco a poco fue comercializando su producto a camaroneras pequeñas.

Debido a la experiencia que había alcanzado, inició con la compra y venta de camarón. Así, nace una sociedad llamada “GGCJ”, su primera empresa que se disuelve por diferentes motivos.

Sin embargo, él, con todos sus conocimientos y experiencia, decide constituir la empresa ABC, que es una empresa empacadora de camarón. Fue constituida en la ciudad de Guayaquil, Ecuador el primero de febrero del 2012. Su objetivo principal es el empacado y la exportación de camarón, langostino y pomada.

3.2.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

La misión de ABC es ofrecer a sus clientes productos que cumplan con los más rigurosos estándares de calidad, a un precio competitivo y con el sabor tradicional que distingue a los camarones ecuatorianos.

ABC tiene el objetivo de posicionar su marca en mercados locales e internacionales en un tiempo aproximado de cinco años.

3.2.1.1. EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

ABC es una sociedad anónima que fue legalmente constituida en la súper de compañías el primero de febrero del 2012, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

3.2.1.2. OBJETO SOCIAL

- Empacar camarón, langostino y pomada bajo los más altos estándares de control de calidad.
- Exportar y proveer a los países con alta demanda de camarón
- Posicionar el camarón ecuatoriano como el mejor de la industria mundial.

3.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con varios departamentos distribuidos de la siguiente manera:

3.2.2.1. ORGANIGRAMA

Departamento de Gerencia (dos)

Gerente General (uno)

Asistente de gerencia (uno)

Departamento Financiero (cinco)

Finanzas (dos)

Contabilidad (tres)

Departamento de Exportación (dos)

Exportaciones (dos)

Departamento de Recursos Humanos (tres)

Recursos humanos (uno)

Mensajería (dos)

Departamento de auditoria

Auditoría (uno)

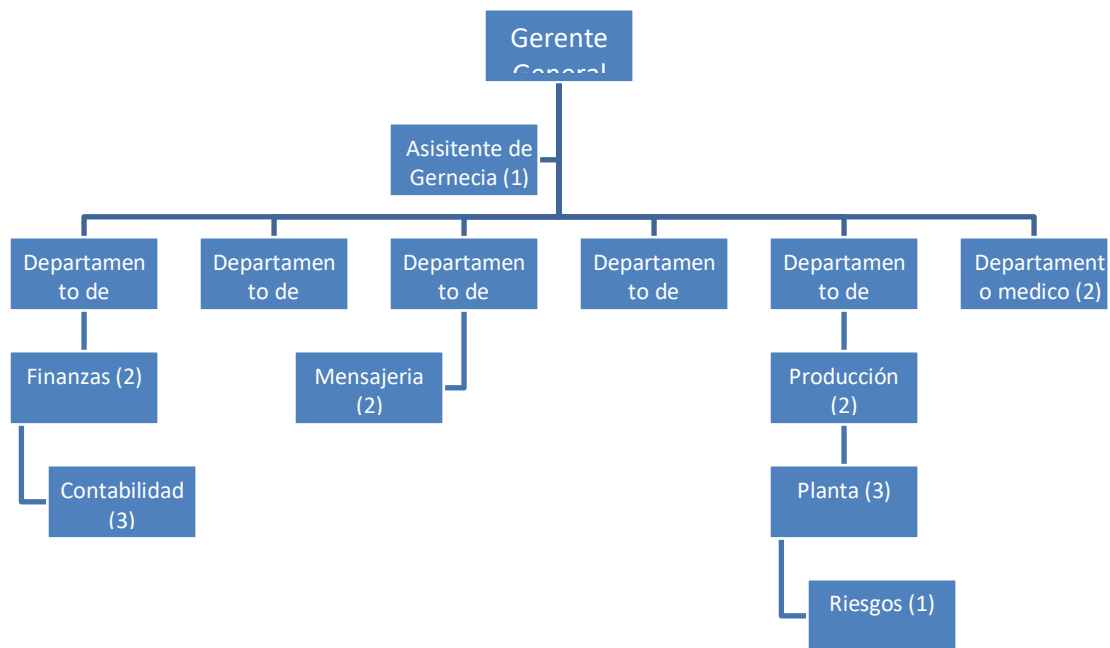
Departamento de producción (seis)

Planta (tres)

Producción (dos)

Riesgos (uno)

Departamento médico (dos)



3.3. OBJETIVOS SMART

- Adquirir 2 nuevos clientes rusos para la empresa dentro de 1 año, mediante el uso de campañas publicitarias en redes sociales y participando en ferias gastronómicas en Rusia, con el fin de mejorar los ingresos de la empresa.

- Incrementar la producción de camarón en un 10% anual, mediante el uso de técnicas de mejora de cultivo de camarón desarrolladas por un experto en el tema, con el fin de mejorar el aumento de stock de camarón en la empresa.

- Mediante el uso de técnicas de marketing y mejorando la cartera de clientes, se desea incrementar la ventas de camarón en un 15% anual, esto mejorará la situación financiera de la empresa.

- Por medio de la implementación de una piscina de camarón, se desea eliminar la dependencia de proveedores al 100% a partir del segundo semestre, esto solucionará el problema de la compra de camarón a terceros.

3.4. TRÁMITES ADUANEROS PARA LA EXPORTACIÓN EN RUSIA

3.4.1. DOCUMENTOS ADUANEROS

Los documentos preparados exclusivamente a efectos aduaneros, incluyen:

- Documento de aduana (CCD).

- Documento de valor en aduana (TPA).

- Ajuste del valor en aduana (CCC).

- Ley de despacho de aduana.

- Acta de la revisión aduanera.

- Descripción del producto.
- Carta de presentación de la empresa-organismo.
- Carta de transporte aéreo (AWB).
- Hojas de ruta (CMR).
- Facturas y especificaciones.
- Certificado de origen
- Certificados sanitarios, fitosanitarios
- Normas de calidad (si aplica)

3.4.2. REGÍMENES ARANCELARIOS

3.4.3. RESTRICCIONES

“Todo tipo de mineral se encuentra en restricción, así como productos perecederos, armas y alcohol en general.

Para la exportación de piedras o metales preciosos, bienes artísticos se debe contar con autorización especial.” (Santander TradePortal, 2017a).

3.4.3.1. IMPUESTOS A LA EXPORTACIÓN

“Los impuestos se han incrementado durante el ultimo periodo.

Por día abarcan 150 líneas del Sistema Armonizado, con impuestos que llegan al 49%. Esto afecta a productos energéticos, minerales ferrosos y no ferrosos, pieles y madera” (Santander TradePortal, 2017a).

3.4.3.2. DESPACHO DE ADUANA DE MERCANCÍAS

“Para la devolución del IVA, el exportador deberá contar con documentos justificantes como: facturas, comprobante de pago de impuestos, expediente, certificado de paso de frontera, al Servicio Federal de Impuestos. Este examen se toma el periodo de 3 meses. Por negligencias pasadas, las autoridades fiscales son estrictas. Se requiere la solicitud de un acuerdo de exportación, factura, gastos de aduana y pasaporte de transacción (0,15% como mínimo)” (Santander TradePortal, 2017a).

3.4.4. DECLARACIONES NECESARIAS

“Se requiere nombre de importador, exportador, línea arancelaria y precio de aduana. Se debe indicar que el comprador es una entidad rusa, para el paso por medio de intermediarios rusos” (Santander TradePortal, 2017a).

3.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

3.5.1. ENTORNO POLÍTICO

“Los ciudadanos de Rusia Unida aprueban las leyes federales, y estos a su vez desean hacer cambios en la Constitución.

El sistema judicial está conformado por:

- La Constitución Federal
- Tribunal Constitucional, Supremo y de Arbitraje

Estos son seleccionados por el presidente de la FR.” (Oficina Económica y Comercial de España en Moscú 2016, p. 4).

3.5.2. ENTORNO ECONÓMICO

3.5.2.1. ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS

Se estimaba que el producto interno bruto ruso crezca un 1.3 por ciento en 2017 y un 1.4 por ciento en 2018 y 2019, luego de dos años de contracción económica.

Las mayores ganancias petroleras "influirían positivamente en el sentimiento de los consumidores y los inversores, lo que llevaría a una recuperación de la demanda interna y un modesto crecimiento económico en 2017-19", dijo el Banco Mundial en un informe semestral.

Se dijo que las últimas proyecciones de crecimiento se basaban en la suposición de que los precios del crudo promediarían 55 dólares por barril este año, 60 dólares en 2018 y 61,5 dólares en 2019, y que se extendió un acuerdo entre la OPEP y la OPEP.

Según datos de la Agencia Internacional de la Energía al pronosticar que la producción de petróleo de Rusia aumentará a 11,38 millones de barriles por día (bpd) este año y 11,54 millones de bpd el próximo año, debido al aumento de la producción de pequeñas y medianas empresas de energía.

El Banco Mundial dijo que el aumento del consumo y la recuperación de la actividad inversora impulsarían el crecimiento económico de Rusia, y citó la Copa Mundial de fútbol de 2018 que Rusia albergará como un potencial impulso a la inversión pública.

Se pronosticó que la inflación se estabilizará cerca del objetivo del 4% del banco central, pero las perspectivas de crecimiento a largo plazo de Rusia están limitadas por la baja productividad, agregó.

En noviembre, el Banco Mundial pronosticó que la economía rusa crecería un 1,5 por ciento este año.

Gráfica No. 16 Indicadores económicos Rusia

Indicadores Económicos	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Crecimiento del PBI (%)	3,5	1,3	0,7	-3,7	-0,8	1,1
PBI per cápita (US\$)	15 145	15 559	14 160	9 243	8 838	10 060
Tasa de inflación (%)	5,1	6,8	7,8	15,5	7,2	5,0
Población (millones)	143.3	143.4	143.4	143.5	143.4	143.4
Tasa de desempleo (%)	5,5	5,5	5,2	5,6	5,8	5,9

Fuente: FMI Elaboración: Inteligencia de Mercados - Promperú *Estimado.

3.5.2.2. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS

“El crecimiento mundial está en alza en medio del fortalecimiento de la demanda mundial y la reafirmación de los precios del petróleo. El comercio mundial se está fortaleciendo como resultado, con un aumento notable en las entradas de capital a las economías emergentes, especialmente China y la India. Estos desarrollos externos proporcionan vientos de cola positivos para la economía de Rusia.

Se predijo que los precios del petróleo promedien \$ 53 / bbl en 2017 y aumenten a \$ 56 / bbl en 2018 debido a la fuerte demanda de petróleo y la restricción en la producción de la OPEP y de otros países. La previsión de crecimiento a medio plazo para Rusia ha aumentado ligeramente desde el último Informe Económico de Rusia (mayo de 2017) después de una recuperación algo más fuerte de lo esperado de la demanda interna y mayores exportaciones.

El desempleo disminuyó ligeramente en la primera mitad de 2017, mientras que la baja inflación y una economía en recuperación permitieron que los salarios reales aumentaran. Sin embargo, el crecimiento real del ingreso disponible se mantuvo negativo, impulsado por contracciones en otras fuentes de ingresos. La tasa de pobreza en Rusia, según su definición nacional, aumentó marginalmente en la primera mitad de 2017, mientras que la proporción de la población vulnerable continuó creciendo.

La política monetaria siguió siendo prudente y coherente con el marco de metas de inflación. Una combinación de una política monetaria relativamente ajustada y una política fiscal acomodaticia, junto con algunos factores excepcionales, llevaron al Banco Central a infravalorar el objetivo de inflación del IPC al final del año ya en julio de 2017.

En los primeros ocho meses de 2017, la postura fiscal del gobierno general mejoró, ayudado por mayores ingresos y gastos ajustados. El Gobierno ruso siguió un camino de consolidación fiscal e introdujo una nueva regla fiscal que se espera suavice la influencia de la volatilidad externa en el presupuesto y el tipo de cambio real. La regla entrará en vigencia en 2019 y requerirá una consolidación fiscal en 2018-2020.” (Inteligencia de mercados, 2015, p. 6).

3.5.2.3. INTERCAMBIO COMERCIAL DE RUSIA CON EL MUNDO

3.5.2.3.1. EXPORTACIONES

“El país exportó \$280’ miles de millones de dólares, se encuentra en el puesto 16 como exportador global. En el periodo del 2013 al 2017 las exportaciones han disminuido a una tasa del -1.88%.

El petróleo es el producto más exportado por el país, representando el 26% del total de sus exportaciones”. (OEC, 2017).

3.5.2.3.2. DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES

PAIS	MONTO
PAISES BAJOS	\$29,4’
CHINA	\$27’
ALEMANIA	\$22’
BIELORRUSIA	\$14’

(OEC, 2017).

3.5.2.3.3. EXPORTACIONES DE RUSIA A ECUADOR DE ENERO A JULIO DEL 2017

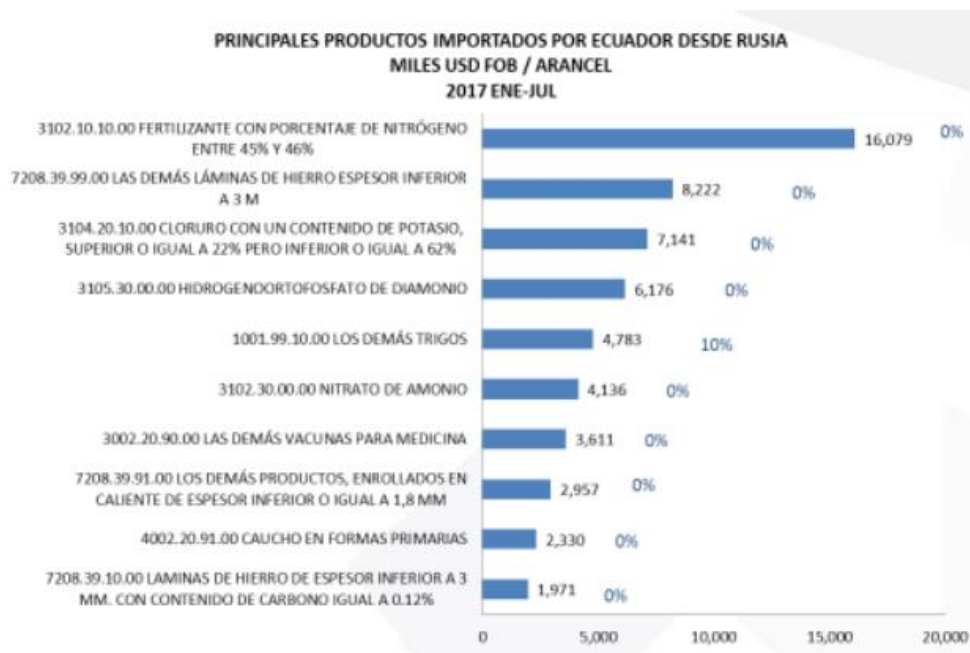


Gráfico No. 18 Importaciones de Ecuador desde Rusia
Fuente: PROECUADOR; Elaborado por: PROECUADOR

La principal exportación realizada por Rusia a Ecuador fue la de fertilizante con porcentaje de nitrógeno entre 45% y 46%, marcando un FOB de \$16079 con un arancel del 0%.

3.5.2.3.4. IMPORTACIONES

“El país importó en el 2016 \$185’ miles de millones de dólares, se ubica en el puesto 22 del mundo.

Las importaciones han aumentado del 2013 al 2017, con una tasa del 2.53%. Es conocido por importar medicamentos envasados, estos representan el 3.84% de las importaciones del país.” (OEC, 2017).

3.5.2.3.5. *ORÍGEN DE LAS IMPORTACIONES*

PAIS	MONTO (MILES DE MILLONES)
CHINA	\$38'
ALEMANIA	\$24'
BIELORRUSIA	\$11'
ITALIA	\$8'

(OEC, 2017).

3.5.2.3.6. *IMPORTACIONES POR RUSIA DESDE ECUADOR DE ENERO A JULIO DEL 2017*



Gráfico No. 19 Exportaciones de Ecuador a Rusia
Fuente: PROECUADOR; Elaborado por: PROECUADOR

En la imagen se observa que las importaciones de camarón congelado marcaron un precio FOB de \$15284 con un arancel del 3,75%.

3.5.2.3.7. IMPORTACIONES DE CAMARÓN DE RUSIA DESDE EL MUNDO

“Rusia importa camarón desde algunos mercados mundiales, entre los que destacan principalmente Canadá, China y Dinamarca que cubrieron el 80% de la importación.

Las dos variedades de camarón que mayormente importan son P. Vannamei y P. Stylirostris” (PRO ECUADOR, 2014b).

3.5.3. ENTORNO SOCIAL

Vivir en Rusia solía ser excepcionalmente caro; sin embargo, el costo de la vida ha disminuido en los últimos años. Varias encuestas de 2016 han demostrado que vivir en Moscú es casi un 50% más barato que vivir en Londres. También se dice que vivir en Moscú es un 27% más caro que vivir en San Petersburgo.

La educación es obviamente un factor importante cuando se muda con niños. Existen excelentes escuelas internacionales en las principales ciudades que atienden a niños desde la edad de tres años. También hay escuelas de la embajada dirigidas por las diversas misiones que acomodan a los niños del personal de la embajada y, a veces, a los empleados de la empresa de la misma nacionalidad. Por ejemplo, British International School lleva a niños desde la edad de 3 hasta 18 años y la enseñanza se basa en el plan de estudios nacional inglés.

3.5.3.1. CULTURA DE NEGOCIO

3.5.3.1.1. *COMPORTAMIENTO*

- Es recomendable vestirse formalmente para las reuniones. Tanto hombres como mujeres deben usar trajes de negocios y las mujeres deben asegurarse de que sus faldas no sean demasiado cortas. Los zapatos deben estar limpios y ser adecuados para la ocasión.

- Organice reuniones de negocios con anticipación. Es recomendable organizar reuniones con funcionarios del gobierno al menos con seis semanas de anticipación. Confirme la reunión un par de días antes de la fecha. Llegue siempre a tiempo pero no se sorprenda si lo siguen esperando. La paciencia es un aspecto clave en todas las reuniones de negocios y negociaciones en Rusia. Los homólogos rusos esperarán que brinde un bosquejo detallado de su empresa y lo que puede hacer por ellos mejor que otras compañías. La reunión puede ser muy larga y a menudo va acompañada de almuerzos de 'conocerte'. A los rusos les gusta conocer a sus colegas comerciales tanto a nivel social como empresarial.

- Las tarjetas de visita y toda la documentación deben estar impresas en ruso e inglés. Su tarjeta de presentación debe tener inglés por un lado y ruso por el

otro. Siempre coloque los títulos avanzados que tenga en su tarjeta de negocios, ya que impresionarán. Al final de cada reunión se firmará un 'protocolo', delineando el contenido de la reunión.

- Nunca den la mano por una puerta, los rusos creen que es mala suerte y puede surgir una discusión Es un detalle presentar las tarjetas de presentación en idioma ruso, en al menos una de sus caras.

(PRO ECUADOR, 2014)

3.5.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Rusia es reconocida a nivel mundial por sus logros en el ámbito científico y tecnológico. Empezando por la invención de la radio por A. Popov, la creación de la tabla periódica de elementos por D. Mendeleev, la formulación de los principios de los vuelos espaciales interplanetarios en cohetes multietapa por K. Tsiolkovski, los logros de Programa espacial ruso dirigido por S. Korolev que incluye el primer vuelo espacial no tripulado de "Sputnik" y el primer vuelo espacial tripulado de Yu. Gagarin, invención de láser por N. Basov y Yu. Prokhorov entre otros descubrimientos.

Existen aproximadamente 4000 organizaciones en Rusia involucradas en la investigación y el desarrollo. Estas organizaciones están coordinadas por el Ministerio de Industria, Ciencia y Tecnologías, donde se formulan estrategias y prioridades básicas de investigación y desarrollo.

La investigación científica fundamental se concentra en la Academia Rusa de Ciencias, que ahora incluye cientos de institutos especializados en las principales disciplinas científicas como matemáticas, física, química, biología, astronomía, ciencias de la tierra, entre otras.

La ciencia aplicada y la tecnología se realizan principalmente en instituciones y oficinas de diseño pertenecientes a diferentes ministros rusos. Rusia está involucrada en la investigación y el desarrollo en energía nuclear (Ministerio de energía atómica), exploración espacial (aviación rusa y agencia espacial), defensa (Ministerio de defensa), telecomunicaciones (Ministerio de comunicaciones), entre otras.

3.5.5. ENTORNO AMBIENTAL

El gobierno ruso ha desarrollado un sistema de seguridad efectivo incluyendo políticas para reducir la contaminación y controlar los desastres ambientales provocados por el hombre.

Rusia posee una amplia base de recursos naturales: petróleo, gas, carbón, al igual que contaminación agrícola, contaminación del suelo por productos químicos, contaminación radiactiva, contaminación del agua subterránea por desechos tóxicos, existencias abandonadas de pesticidas obsoletos.

También el gobierno ruso tiene un programa de erradicación de cultivos ilícitos.

3.5.6. ENTORNO LEGAL

3.5.6.1. NORMAS Y REGLAMENTOS

3.5.6.1.1. REQUISITOS DE ETIQUETADO

“La etiqueta del producto debe indicar la siguiente información básica:

- Nombre del producto
- País de origen
- Nombre del productor
- Certificado de calidad
- Sello de conformidad del producto con las normas GOST
- Nombre del importador y sus datos de contacto
- Fecha de envasado y periodo de caducidad” (PRO ECUADOR, 2014)

3.5.6.2. REGLAS DE EMPAQUE Y EMBALAJE

3.5.6.2.1. EL EMBALAJE

El embalaje debe estar completamente cerrado y este podrá ser revisado por los agentes de aduana.

IDIOMAS EXIGIDOS EN EMBALAJE Y ETIQUETADO

Deben estar en ruso.

UNIDADES DE MEDIDA AUTORIZADAS

Sistema métrico decimal.

MARCADO DE ORIGEN "HECHO EN"

Obligatorio.

(Santander TradePortal, 2017).

3.5.6.2.2. *NORMATIVA RELATIVA AL ETIQUETADO*

“Nombre de producto y exportador.

Si son alimentos debe constar el peso, tamaño, ingredientes, valor nutricional, fecha de caducidad, dirección del exportador, como almacenarlo, tipo de producto, advertencias, términos y condiciones de uso.” (Santander TradePortal, 2017).

3.6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.6.2. EL MERCADO

PRODUCCIÓN LOCAL DEL PRODUCTO

- “Debido a las bajas temperaturas en Rusia, áreas como la agricultura, ganadería y acuicultura no se pueden dar de una forma óptima. Dentro de Rusia no existe la producción de camarón de ningún tipo.
- Los rusos lo piensan del camarón ecuatoriano como un producto exótico y de buen gusto, goza de una alta aceptación.
- La demanda del camarón se cubre con importaciones provenientes desde países asiáticos y americanos.
- Las variedades más consumidas son gamba, langostino y langosta.”
(PRO ECUADOR, 2014).

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO (POR CIUDAD, EDAD Y SEXO)

- “Considerado como uno de los mercados más grandes de Europa por el número de consumidores y por un alto dinamismo de los niveles de ingreso que perciben” (PRO ECUADOR, 2014).
- “El poder adquisitivo lo tienen los consumidores entre 25 a 45 años de edad, con ingresos promedio anuales de USD 19,600.
- Este segmento se caracteriza por tener una fuerte influencia capitalista, manejo de idiomas y de tecnologías de la información”.
- (PRO ECUADOR, 2014).

CONSUMO PER CÁPITA DEL PRODUCTO

- “El consumo de camarón en Rusia está muy ligado al estatus y al buen paladar, una persona en promedio consume anualmente de 5.5 a 10 kilogramos.
- El costo de un kilo de camarón en el mercado varía según el tamaño y la presentación del producto.”
(PRO ECUADOR, 2014).

FORMAS DE CONSUMO DEL PRODUCTO

- “La forma más habitual de consumo es en forma de picadas o entradas cuando consumen alcohol.
- Es uno de los ingredientes primordiales en la preparación de platos de la cocina asiática, tiene una gran demanda en ensaladas y asados.”
(PRO ECUADOR, 2014)

PERFIL DEL CONSUMIDOR, HÁBITOS DE CONSUMO Y MOTIVOS DE COMPRA

- “El 80% del consumo de camarón tiene lugar en restaurantes y cafeterías, impulsado por la oferta gastronómica que incluye platos del mediterráneo, asiáticos, latinoamericanos y rusos.
- Existe un crecimiento sostenido del sector de servicios como son los restaurantes y cafeterías, lo cual se refleja en el aumento constante de las importaciones del producto.” (PRO ECUADOR, 2014)

NUEVAS TECNOLOGÍAS O NOVEDADES EN LA PRESENTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- “El empaque juega un papel fundamental en la comercialización del producto. Al camarón se lo considera como un producto beneficioso para llevar una dieta saludable y balanceada.
- El uso de código de barras es obligatorio por el reglamento de importación.”
(PRO ECUADOR, 2014)

3.6.3. CONSUMIDORES

- “El cliente ruso da mucha importancia a la marca y a la calidad del producto. Suele ser impulsivo. Para el consumidor más común, es muy importante la durabilidad del producto. Sin embargo, la situación actual de la economía rusa hace que sus consumidores ajusten sus gastos y se fijen mucho en el precio antes de adquirir un producto.
- Además, les gusta el alto estilo de vida occidental. El Cliente ruso es educado y inteligente. El recurso a los créditos para el consumo es habitual.
- En la actualidad los consumidores hacen sus decisiones de compra según consejos de amigos, familiares o sobre todo leen los comentarios dejados en internet por compradores que ya han adquirido el producto.
- La compra de productos en Rusia en un gran parte se realiza mediante internet.
- Las principales compañías venden su producto mediante tiendas digitales y lo más importante dar servicio de entrega a domicilio.

Características del consumidor ruso:

- Baja confianza del consumidor debido a la recesión económica.
- Se realizan más compras en línea, esta opción facilita comprar precios y escoger la mejor oferta.
- Se opta por adquirir estilos de vida más saludables
- Los rusos de edad avanzada retrasan la jubilación.” (Santander TradePortal, 2017)

3.6.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.6.3.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad en este sector es alta, porque todos ofertan el mismo producto, con la diferencia que los clientes diferencian el producto por su calidad y la variedad de precios.

En la siguiente imagen se visualizan los principales países exportadores de camarón a nivel mundial:

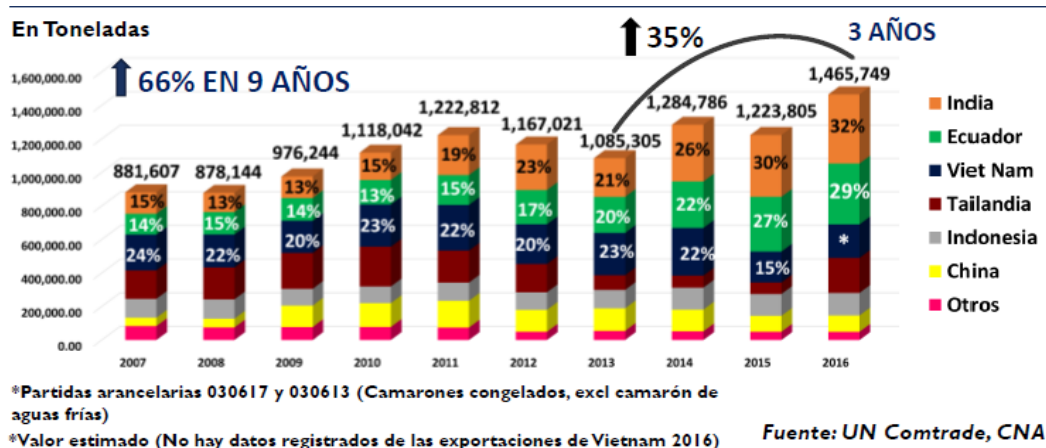


Gráfico No. 20 Principales países exportadores de camarón
 Elaborado por: AQUAEXPO 2017; Fuente: CNA

Como se puede observar en la imagen, para el año 2016 la India fue el principal exportador de camarón a nivel mundial seguido de Ecuador y Vietnam.

Unos de los principales factores relevantes a tener en cuenta para determinar la competencia en el ámbito internacional es la época de producción de camarón. Ecuador cuenta con la ventaja que puede producirlo a lo largo del año.

3.6.3.1.1. PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS DE CAMARÓN EN RUSIA

Polar, Seaprod y Maguro (quien su proveedor principal es Iceberg Seafood) y Agama, que funciona con Royal Greenland.

3.6.3.1.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Es muy baja la amenaza de nuevos competidores en el sector camaronero, puesto que los costos de inversión son muy elevados, tomando en cuenta que se requiere de la experiencia necesaria, conocimiento de los factores ambientales requeridos,

el recurso humano calificado para controlar la calidad del producto y el éxito de la empresa.

3.6.3.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El salmón es el producto marino más popular entre los consumidores rusos. Antes de que se promulgaran las prohibiciones de alimentos, los productores noruegos estaban enviando aproximadamente \$ 533 millones de salmón a Rusia cada año. Sin embargo, los suministros mundiales de salmón no son confiables en las condiciones actuales del mercado.

Sigue habiendo una demanda saludable de otras especies, como la trucha, el arenque, langostinos, mejillones, etc. La caballa atlántica entera ha visto un aumento en la demanda ya que las sanciones permanecen vigentes. Según Markos Seafood Intelligence, los rusos están comiendo más caballa debido a su precio de mercado más bajo.

Se informó por Undercurrent News en mayo de 2016. Los productores vietnamitas también están aumentando sus suministros del pez panga a Rusia. Los productores de la panga más grandes de Vietnam, Hung Vuong, también anunciaron que se mudarían a Rusia al comprar una participación del 51% de Russian Fish Joint Stock Company para mejorar los niveles y la calidad de Pollock de Alaska en Rusia.

3.6.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Existe una gran variedad de proveedores, sumando que la mayoría de estos promocionan su producto de calidad y bajas tarifas para sus clientes potenciales, lo cual puede beneficiar a la empacadora y darle ese plus de competitividad de precios y calidad.

3.6.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación es alto debido a que la empresa tiene el compromiso de llenar las expectativas del cliente, tales como el ofrecer un producto de calidad junto a un precio competitivo, esto fidelizará a los clientes.

3.6.4. MARKETING MIX

3.6.4.1. PRODUCTO

ESTRATEGIA

Se utilizará la estrategia de posicionamiento por ventaja diferencial. El camarón blanco ecuatoriano es de mejor calidad que cualquier camarón a nivel global.

CARACTERÍSTICAS

Para las personas que buscan eliminar el exceso de carbohidratos de su dieta, el camarón es una opción popular porque contiene cero carbohidratos y también es

muy bajo en calorías (aproximadamente 1 caloría / 1 gramo de camarón). Como forma de vida orgánica, el camarón está lleno de proteínas y se compone principalmente de agua, pero también hay una pequeña cantidad de grasa. Sin embargo, el aspecto más beneficioso del camarón es el tesoro de las vitaminas y nutrientes que contiene.

Puede completar su ingesta diaria de hierro, calcio, sodio, fósforo, zinc, magnesio y potasio, junto con vitamina A, vitamina E y B6, e incluso vitamina B12. También contiene yodo, tiamina, riboflavina y niacina.

Puede ser una forma deliciosa y eficiente de equilibrar su nutrición y promover un cuerpo sano.

(PROECUADOR 2012, p. 1)

A continuación subpartida arancelaria del camarón congelado:

#	Subpartida	Producto	2015	% Partic. 2015
1	0803.90.11.00	Bananas frescas tipo «cavendish valery»	2,706,056	23.19%
2	0306.17.99.00	Los demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados no contemplados en otra parte	1,206,770	10.34%
3	1604.14.10.00	Atunes en conserva	700,515	6.00%
4	1801.00.19.00	Cacao en grano crudo, los demás excepto para siembra	692,781	5.94%
5	7108.12.00.00	Las demás formas de oro en bruto para uso no monetario	678,638	5.82%
6	0603.11.00.00	Rosas frescas cortadas	604,656	5.18%
7	0306.17.19.00	Los demás langostinos (género de las familia penaeidae) congelados	487,405	4.18%
8	0306.16.00.00	Camarones, langostinos y demás decápodos de agua fría congelados	381,527	3.27%

Gráfico No. 21 Subpartida arancelaria camarón
Fuente: PROECUADOR; Elaborado por: PROECUADOR

EMBALAJE

Se empaquetará en cajas de cartón especiales para camarón congelado con las siguientes medidas:

Longitud: 130mm

Ancho: 130 mm

Altura: 130 mm

Peso: 20 kg

ETIQUETADO

La etiqueta contendrá:

- Peso
- Volumen
- Valor nutricional
- Condiciones de almacenamiento
- Tipo de producto
- Dirección legal del productor

La etiqueta estará en ruso.

LOGO

El logo de la empresa quedará de la siguiente manera:

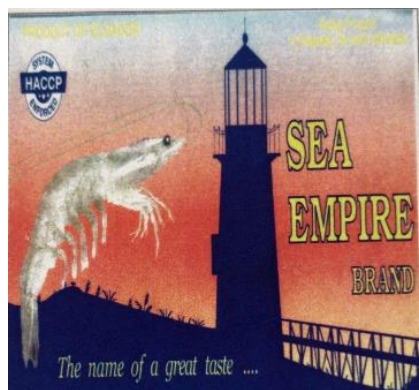


Gráfico No. 23 Logo de empresa
Elaborado por: Empacadora ABC S.A.

3.6.4.2.PRECIO

ESTRATEGIA

Se basará por el área geográfica. En este caso el producto a exportar que es el camarón Vannamei entero, será vendido a precio de exportación FOB es decir a fijación de precios de fábrica. La empresa ABC pagará el coste de cargar la mercancía en el barco y en el punto de embarque cuando la propiedad pasa a la empresa importadora; la cual pagará el coste total del transporte y flete.

El precio estará dado por kilo y caja de 20 kilos, a continuación se detalla el precio referencial local de camarón por tallas fijados por el MAGAP y el precio promedio FOB/KG:

CAMARON CON CABEZA POR KILO	US \$
10-20	8.85
20-30	8.45
30-40	8.05
40-50	6.10
50-60	5.65
60-70	5.55
70-80	5.20
80-100	4.55
100-120	4.30
120-140	4.05
140-200	3.80

Gráfico No.24 Precio de camarón MAGAP
Fuente: MAGAP; Elaborado por: MAGAP

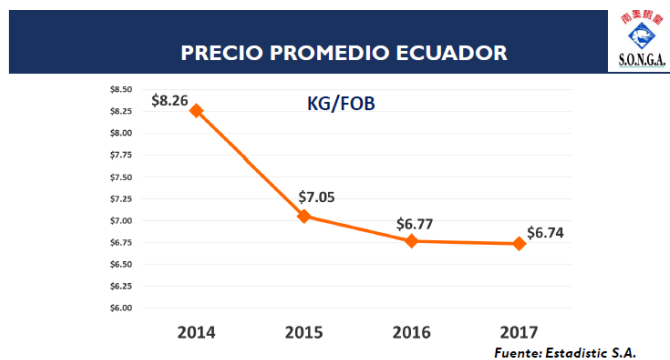


Gráfico No. 25 Precio promedio Ecuador
 Elaborado por: AQUAEXPO 2017; FUENTE: Estadistic S.A.

En la siguiente tabla se presentan los precios FOB/kilo promedio de la competencia:

PAÍS	PRECIO USD\$ /FOB PROMEDIO/KG AÑO 2017
ECUADOR	\$6,74
GREENLAND	\$7,00
VIETNAM	\$6,47
CHINA	\$6,73


Tabla No.9 Precio promedio de camarón varios países
 Elaborado por: Autores; Fuente: PROECUADOR 2017

Para el cálculo de precio de exportación FOB se consideraron los siguientes factores:

Se supuso una exportación de 28200 kilos de camarón, talla 30-40, a precio local de \$8,05/kilo en un contenedor Refeer de 20 pies. En las siguientes imágenes se detallan todas estas variables:

Parámetros de la carga

Introduzca los datos de la carga para llenario.
Se pueden introducir hasta 30 tipos de carga.



Cajas

Las dimensiones de la carga deben introducirse en milímetros (mm) y el peso de la carga en kilogramos (Kg) (kg)

	Nombre	Longitud (mm)	Ancho (mm)	Altura (mm)	Peso (kg)	Cantidad	Color
✗	Carga1	130	130	130	20	1410	Maroon

Gráfico No. 26 Estructura de tamaño de empaue
Elaborado por. SEARATES

Verificando el tipo de contenedores introducidos y seleccione el contenedor de forma manual de lo ofrecido.



Seleccione el tipo de contenedor e incluyalo en la lista de relleno.
El número total de contenedores no puede ser más de 20 unidades.

Tipo de contenedor:

	Tipo de contenedor	Longitud (mm)	Ancho (mm)	Altura (mm)	Toneladas (kg)
✗	20' dv	5895	2350	2393	28200

Gráfico No. 27 Estructura de contenedor
Elaborado por. SEARATES

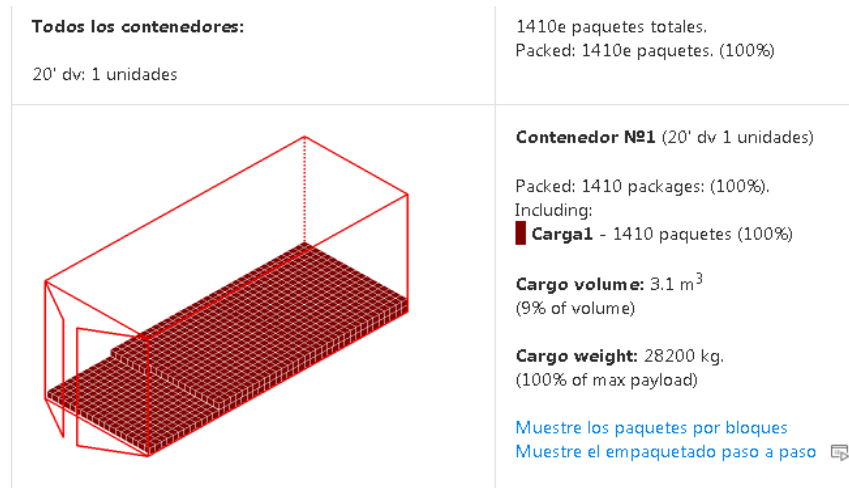


Gráfico No. 28 Simulador de carga en contenedor
Elaborado por. SEARATES

En las siguientes imágenes se detallan los costes de carga, transporte interior y de manipulación en el terminal de origen.

Indicador	Ecuador	América Latina y el Caribe	OCDE ingreso alto	Mejor Clasificación Global
Tiempo para exportar: Cumplimiento fronterizo (horas) ⓘ	96	62.5	12.7	0 (17 Economías)
Costo para exportar: Cumplimiento fronterizo (USD) ⓘ	560	526.5	149.9	0.00 (19 Economías)
Tiempo para exportar: Cumplimiento documental (horas) ⓘ	24	53.3	2.4	1.0 (25 Economías)
Costo para exportar: Cumplimiento documental (USD) ⓘ	140	110.4	35.4	0.00 (19 Economías)
Tiempo para importar: Cumplimiento fronterizo (horas) ⓘ	24	64.4	8.7	0.00 (21 Economías)
Costo para importar: Cumplimiento fronterizo (USD) ⓘ	250	684.0	111.6	0.00 (27 Economías)
Tiempo para importar: Cumplimiento documental (horas) ⓘ	120	79.9	3.5	1.0 (30 Economías)
Costo para importar: Cumplimiento documental (USD) ⓘ	75	119.5	25.6	0.00 (30 Economías)

Gráfico No. 29 Tarifas de costos de carga y transporte interior
Fuente: Doing Business; Elaborado por: Doing Business

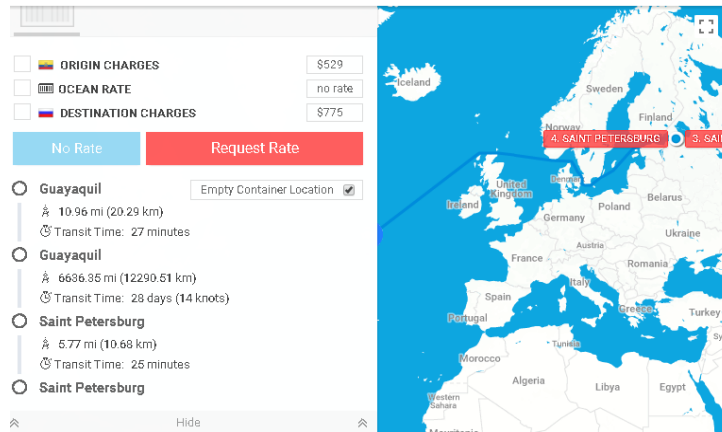


Gráfico No. 30 Tiempo de Viaje en barco Ecuador a Rusia
Elaborado por. SEARATES

En la siguiente imagen se procedió al cálculo total del valor FOB de la exportación:

Tipo de gastos	Valores	Incoterm
Valor de la mercancía	227010	Salida de la fábrica (EXW)
Coste de carga de la mercancía y transporte interior (de la fábrica al puerto o al aeropuerto)	529	
Coste fijo de las formalidades aduaneras de exportación	140	
Coste de manipulación (carga del avión, el barco o el camión en caso de consolidado) en terminal de origen	560	
Franco a bordo / Franco transportista	228239	FOB / FCA

Gráfico No. 31 Simulación para cálculo de precio de venta
Elaborado por. Grupo Santander

Teniendo este valor se procedió al cálculo manual de precio FOB/kilo por talla, a continuación los precios fijados para la exportación del producto:

CAMARÓN ENTERO	USD\$
POR KILO	FOB/KG
10-20	8,89
20-30	8,49
30-40	8,09
40-50	6,14
50-60	5,69
60-70	5,59
70-80	5,29

Tabla No 10 Precio de Venta a Rusia
Fuente: Grupo Santander, Elaborado por: Los Autores

El medio de pago seleccionado fue: La Orden de Pago Simple.

Bajo este término se considera:

- La confiabilidad y la calidad del banco emisor.
- Confianza: Media-Alta
- Las comisiones bancarias serán el costo de la operación.

Una de las ventajas de seleccionar este medio de pago es que el banco abona la orden de pago en la cuenta del exportador sin más gastos. El pago es automático debido a que la transacción es realizada en tiempo real (SWIFT).

Las condiciones de pago y entrega que se aplicaran en este mercado se reparten de la siguiente manera:

- 50% como anticipo
- 40% antes de enviar la factura
- 10% una vez desaduanizado el contenedor

Las condiciones de entrega se realizaran según el acuerdo alcanzado con el importador, en este caso con un mes por adelantado debido al tiempo que demora mientras el contenedor llega al puerto.

3.6.4.3.PROMOCIÓN

La empresa se enfocará en promocionar el producto y sus características diferenciales, así como dar a conocer que es un producto ecuatoriano.

Durante el primer año se realizarán campañas de promoción, las cuales se realizarán con el apoyo de la industria camaronera del Ecuador y así empezar con la fidelización de empresas importadoras rusas.

ESTRATEGIAS

La publicidad se realizará por medio de medios tradicionales y el mensaje que se transmitirá será el de “producto ecuatoriano de alta calidad y exquisito sabor”.

Las campañas que se realicen con el apoyo del Gobierno ecuatoriano y la Embajada Rusa estarán enfocadas en informar sobre las bondades del producto: niveles bajos de grasas y calorías que contiene el camarón y también sus altos niveles de beta carotenos, omega tres y vitamina A. Esto se realizará mediante reportajes en medios de comunicación rusos.

Se transmitirán mediante las redes sociales videos cortos para disminuir los costos de promoción y así tener mayor alcance en la mente de los futuros clientes. Estos videos se realizarán de manera muy atractiva para que logren virilizarse fácilmente, teniendo gran impacto en el público objetivo. YouTube será la herramienta principal en esta estrategia porque es la red más importante en Rusia.

Por medio de las ferias internacionales Mitt e Interfood St. Petersburgo celebradas anualmente en Moscú y St. Petersburgo se dará a conocer el producto previamente preparado para la degustación de los visitantes.

Estas ferias anualmente tienen una concurrencia aproximada de 23.000 visitantes. Una de las ventajas es que se podrán captar nuevos clientes de 79 regiones de Rusia, presentando de manera turística y atractiva el producto ecuatoriano, aumentando el posicionamiento de la marca y generar contactos de muchos expertos de la industria turística (Mitt, 2017).

Otra estrategia a usar será la de realizar una campaña de Google AdWords, la cual tendrá gran impacto porque vivimos en la era digital, adicionando que segmenta bien el target, es económica y obtiene grandes resultados a un costo moderadamente bajo.

3.6.4.4.DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIA

Se usará una estrategia de distribución selectiva y la repartición tiene un destino planificado. Este sistema reduce los costos de distribución y permite tener un gran control sobre la gestión.

Se utilizarán cuatro canales de distribución los cuales servirán para llegar a los clientes finales.

La empresa exportadora, tendrá encargarse únicamente del proceso de entrega a los importadores rusos, es decir del canal uno de repartición.

El segundo canal será gestionado por el importador, este se encargará de distribuir el producto a tiendas, mercados, cadenas de hoteles, restaurantes, entre otros.

El tercer canal se encargará de llamar la atención finalmente del consumidor final, que es el cuarto y último canal de la cultura de distribución.

Una buena planificación es clave para mantener la relación con el importador. Esto es primordial para ejecutar el plan de distribución y mantener a los importadores como aliados estratégicos.

La eficiencia será el pilar esencial para lograr los objetivos de distribución.

Se utilizará el mínimo de recursos posibles para realizar la entrega del producto en el puerto de Saint Petersburg en el menor tiempo posible.

Se estima que la embarcación demora en llegar desde el puerto de Guayaquil 21 días, este tiempo deberá ser respetado y no se deberá extender.

Se recomienda realizar un plan de acción y crisis por si se presentan inconvenientes en el envío ya sea por causas climáticas o accidentes de tránsito.

Por otro lado, el almacenamiento deberá ser muy cuidadoso. Al tratarse de un producto comestible, se debe tener mucho cuidado para preservar el sabor y evitar daños en los camarones.

A continuación se presenta un gráfico de los canales de distribución.

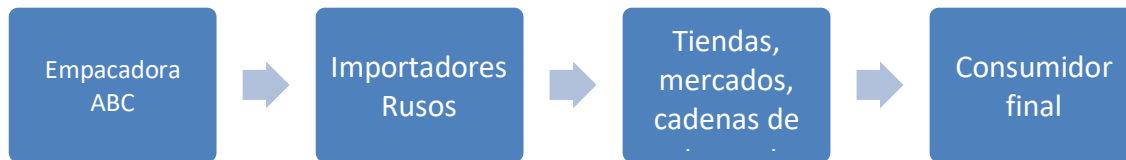


Gráfico No. 33 Canales de Distribución

Elaborado por: Los Autores; Fuente: Los autores

3.6.5. FODA INTERNACIONAL

3.6.5.1.FORTALEZAS

- Ecuador es el país pionero en el continente americano en cuanto a la producción de camarón, con más de 40 años de experiencia en investigación y desarrollo científico del camarón, manteniendo el equilibrio con la naturaleza.

- El camarón ecuatoriano es de excelente calidad con un delicioso sabor, tamaño y textura incomparable gracias a todos los años de dedicación e ingenio de miles de ecuatorianos.
- Ecuador tiene condiciones climáticas que permiten tener una producción de camarón de excelente calidad durante todo el año lo cual asegura un abastecimiento seguro tanto para el mercado local como el internacional.
- Ecuador usa un sistema de producción extensivo de baja densidad, el cual se siembra de ocho a quince larvas por metro cuadrado, cifra inferior a la usada en otros países. Este sistema permite al productor ecuatoriano ofrecer un producto de calidad superior garantizado, ya que las larvas cuentan con más espacio para alimentarse y crecer.
- Ecuador es el primer país productor de camarón en obtener la certificación ASC, que reconoce principios de sostenibilidad del Fondo Mundial para la Naturaleza o WWF por sus siglas en inglés

3.6.5.2.OPORTUNIDADES

- El mercado internacional muestra una gran aceptación del camarón ecuatoriano con un incremento en su demanda.
- Eliminación del bloqueo por exigencias fitosanitarias, permite la facilidad del ingreso a diferentes mercados internacionales, como la situación que se mantenía con Rusia.

- La mancha blanca provocó que la producción de Ceará (Brasil) caiga en alrededor de 50%. En 2015, llegó a producir 76 mil toneladas de camarón, mientras que en 2016 no logró alcanzar ni siquiera las 60 mil toneladas. En seis meses se perdieron aproximadamente 30 mil toneladas de camarón.
- En México las enfermedades y los problemas con las siembras prematuras impactaron negativamente en el aumento del volumen.
- Camarón es el segundo producto exportado que no sea petróleo del país.
- El camarón ecuatoriano es el marisco preferido y consumido en diferentes países uno de ellos es Estados Unidos

3.6.5.3. DEBILIDADES

- Problemas de localización con respecto a la ubicación de ciertos competidores, como la India, China y entre otros principales productores de camarones mundialmente.
- Ecuador ya no es reconocido como el exportador número uno del mundo.
- Falta de inversión en tecnología con respecto a competencia mundial.

3.6.5.4. AMENAZAS

- La empresa nacional Pro Ecuador busca posicionar la marca “Ecuador ama la vida” como referente de los productos ecuatorianos con la empresa importadora

Agama ubicada a las afueras de Moscú, comercializando en las principales cadenas de supermercados Rusos.

- Reciente ataque masivo de patógenos y bacterias afectan la exportación.
- Caída de los precios por una competencia muy fuerte entre los productores de los países asiáticos y latinoamericanos con más rigurosos controles de costo beneficio y mejoramiento de la eficiencia en el cultivo.

3.6.6. MATRIZ DE RIESGOS

Se realizará el cálculo de la matriz de riesgos. Tomando en consideración los diferentes escenarios a los que se enfrentan el proyecto y su impacto.

1. El analista determina los posibles riesgos, por medio de un listado que se puede aumentar.
2. Asigna una probabilidad de ocurrencia (1, 2, 3, 4, y 5), correspondiendo 1 a un suceso excepcional y 5 a la máxima probabilidad.
3. Asigna el impacto (1, 2, 3, 4 y 5), siendo 1 un impacto insignificante y 5 una catástrofe.

El modelo calcula el riesgo (bajo, medio, alto y muy alto) de acuerdo con la matriz de riesgos.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1-Insignificante	2-Pequeño	3-Moderado	4-Grande	5-Catastrofe
5- Casi seguro que suceda	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
4- Muy probable	Medio (4)	Medio (6)	Alto (12)	Alto (16)	Muy alto (20)
3- Es posible	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Es raro que suceda	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
1- Sería excepcional	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

Gráfico Mapa de riesgos		
Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto
Competencia camarón extranjero	40	20
Nuevos competidores	60	40
Dejamos de ser competitivos en precio	40	40
Dependencia excesiva de un cliente	20	80
Clientes dejen de pagar	40	60
Dependencia excesiva proveedores	60	80
Riesgo desabastecerse camarón	40	40
Suben tipos de interés	60	60
Cambio político	80	80
Personal no capacitado	40	40
Enfermedad de la mancha blanca	40	40
Cambios en legislación perjudican	60	80
Grupos de presión pongan dificultades	20	20

Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Competencia camarón extranjero	2- Es raro que suceda	1-Insignificante	2
Nuevos competidores	3- Es posible	2-Pequeño	6
Dejamos de ser competitivos en precio	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	4
Dependencia excesiva de un cliente	1- Sería excepcional	4-Grande	4
Clientes dejen de pagar	2- Es raro que suceda	3-Moderado	6
Dependencia excesiva proveedores	3- Es posible	4-Grande	9
Riesgo desabastecerse camarón	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	4
Suben tipos de interés	3- Es posible	3-Moderado	12
Cambio político	4- Muy probable	4-Grande	16
Personal no capacitado	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	4
Enfermedad de la mancha blanca	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	4
Cambios en legislación perjudican	3- Es posible	4-Grande	12
Grupos de presión pongan dificultades	1- Sería excepcional	1-Insignificante	1

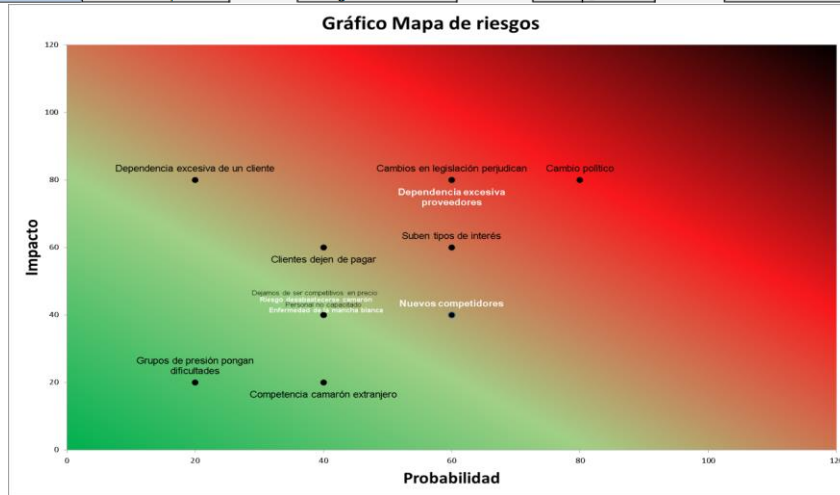


Gráfico No 34 Mapa de Riesgos
 Elaborado por: Los autores; Fuente: Por los autores

Conclusión: Existen riesgos en las variables del cambio político, de cambio en la legislación, y riesgos medios en la dependencia excesiva de proveedores.

4. ESTUDIO ECONÓMICO

4.1. PRESUPUESTOS

A continuación, se detallan los presupuestos desarrollados luego de obtener la información de ABC S.A. Estos presupuestos servirán para realizar el estado de resultados del primer año y obtener los flujos de caja en el análisis financiero de ABC.

COSTOS DE INVERSIÓN

Compra del terreno	Unidad	Cantidad	Precio/Unidad	Total
Valor del terreno	ha	80	\$ 8.500,00	\$ 680.000,00
Activos Fijos	Unidad	Cantidad	Precio/Unidad	Total
Excavadora marca CASE	Unidad	1	\$ 205.239,00	\$ 205.239,00
Bote fuera de borda 125 hp	Unidad	1	\$ 90.000,00	\$ 8.500,00
Tractor John Deere (2da mano)	Unidad	1	\$ 15.500,00	\$ 15.500,00
Bombas	Unidad	2	\$ 6.700,00	\$ 13.400,00
Motor Estacionamiento (usado)	Unidad	1	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
Costos de construcción	Unidad	Cantidad	Precio/Unidad	Total
Motor Hidráulico	Unidad	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
Mano de obra de Construcción	Costo/Mes	7	\$ 2.500,00	\$ 17.500,00
Materiales Chicos de Construcción	Unidad	7	\$ 6.500,00	\$ 45.500,00
Adecuación de dormitorios	Unidad	7	\$ 380,00	\$ 2.660,00

Transporte de materiales construcción	Viaje	7	\$ 800,00	\$ 5.600,00
Servicios de Construcción	Unidad	7	\$ 1.400,00	\$ 9.800,00

Edificaciones	Unidad	Cantidad	Precio/Unidad	Total
Aire acondicionado	Unidad	3	\$560,00	\$1.680,00
Alarmas de seguridad	Unidad	3	\$1.000,00	\$3.000,00
Cámaras de frio	Unidad	2	\$9.000,00	\$18.000,00
Extintores	Unidad	2	\$72,00	\$144,00

Equipos y Maquinarias	Unidad	Cantidad	Precio/Unidad	Total
Empacadoras	Unidad	2	\$2.600,00	\$5.200,00
Selladoras	Unidad	2	\$1.500,00	\$3.000,00
Equipos de Refrigeración	Unidad	2	\$4.500,00	\$9.000,00
Vehículos	Unidad	2	\$16.000,00	\$32.000,00

MUEBLES Y ENSERES	Unidad	Cantidad	Precio/Unidad	Total
Escritorios	Unidad	10	360	\$3.600,00
Mesas de reuniones	Unidad	3	240	\$720,00
Sillones ejecutivos	Unidad	10	450	\$4.500,00
Sillas	Unidad	10	91	\$910,00
Archivadores	Unidad	4	930	\$3.720,00
Mesas de plástico	Unidad	2	195	\$390,00
Sofá	Unidad	2	860	\$1.720,00

EQUIPOS DE OFICINA

Computadoras	Unidad	10	1318	\$13.180,00
Fax	Unidad	1	130	\$130,00
Teléfono	Unidad	2	34	\$68,00

Tabla No.11 Costos de inversión
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

DEPRECIACIONES

ACTIVO	VALOR DE COMPRA	VIDA CONTABLE	DEPREC. ANUAL	AÑO DEPREC.	DEPREC. ACUMUL.	VALOR EN LIBRO
Edificaciones						

Aire acondicionado	\$1.680,00	10	168,00	5	840,00	840,00
alarmas de seguridad	\$3.000,00	10	300,00	5	1500,00	1500,00
cámaras de frio	\$18.000,00	10	1800,00	5	9000,00	9000,00
extintores	\$144,00	10	14,40	5	72,00	72,00
Equipos y Maquinarias						
Empacadoras	\$5.200,00	10	520,00	5	2600,00	2600,00
Selladoras	\$3.000,00	10	300,00	5	1500,00	1500,00
Equipos de Refrigeración	\$9.000,00	10	900,00	5	4500,00	4500,00
Vehículos	\$32.000,00	5	6400,00	5	32000,00	0,00
Excavadora marca CASE	\$ 205.239,00	10	20523,90	10	205239,00	0,00
Bote fuera de borda 125 hp	\$ 8.500,00	5	1700,00	5	8500,00	0,00
Tractor John Deere (2da mano)	\$ 15.500,00	10	1550,00	5	7750,00	7750,00
Bombas	\$ 13.400,00	5	2680,00	5	13400,00	0,00
Motor Estacionario (2da mano)	\$ 8.500,00	10	850,00	10	8500,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES						
Escritorios	\$3.600,00	5	720,00	5	3600,00	0,00
Mesas de reuniones	\$720,00	5	144,00	5	720,00	0,00
sillones ejecutivos	\$4.500,00	5	900,00	5	4500,00	0,00
Sillas	\$910,00	5	182,00	5	910,00	0,00
Archivadores	\$3.720,00	5	744,00	5	3720,00	0,00
Mesas de plástico	\$390,00	5	78,00	5	390,00	0,00
sofá	\$1.720,00	5	344,00	5	1720,00	0,00
EQUIPOS DE OFICINA						
Computadoras	\$13.180,00	3	4393,33	3	13180,00	0,00
Fax	\$130,00	3	43,33	3	130,00	0,00
Teléfono	\$68,00	3	22,67	3	68,00	0,00
	Depreciación Acumulada		\$ 45.277,63	Valor de Salvamento		\$ 27.762,00

Tabla No.12 Depreciaciones
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

El costo total de inversión del proyecto asciende a \$ 1.127.161,00. La depreciación anual para el proyecto es de \$ 45.277,63

En base a los dos cuadros que se van a presentar a continuación, se determinó que los costos variables de producción por ciclo para el primer año ascienden a \$ 105,280.00 y los costos fijos de producción en el primer año ascienden a \$ 141.600,00. Los mismos irán incrementando debido a la inflación.

Concentrados	Unidad	Precio	Cant/ha/Ciclo	Total (ha)	Total/Ciclo
KR-1/2 (35% proteína)	Saco 25 kg	\$ 32.02	1.8	52.38	\$ 3,019.00
KR-1 (40% proteína)	Saco 25 kg	\$ 31.58	2.64	52.38	\$ 4,367.00
KR-2 (40% proteína)	Saco 25 kg	\$ 30.27	10.2	52.38	\$ 16,171.00
Acabado (35% proteína)	Saco 25 kg	\$ 29.64	19.2	52.38	\$ 29,811.00
Acabado (28% proteína)	Saco 25 kg	\$ 25.09	22.8	52.38	\$ 29,966.00
Insumos variables	Unidad	Precio	Cant/ha/Ciclo	Total (ha)	Total/Ciclo
Lacti-spart	Recipiente 1kg	\$ 34.50	1	52.38	\$ 1,087.00
Betaglucan Bab en polvo	Recipiente 1 kg	\$ 11.80	1	52.38	\$ 618.00
Citrinol Hidrofob	Funda 25 kg	\$ 212.63	0.2	52.38	\$ 2,228.00
melaza nacional	Recipiente 20 kg	\$ 8.50	1	52.38	\$ 445.00
Biobac A Negro	Balde 5 lt	\$ 195.00	0.2	52.38	\$ 2,013.00
Barbasco Polvo Balde	Balde 20 kg	\$ 120.00	0.15	52.38	\$ 943.00
Carbonato de calcio	Saco 45 kg	\$ 3.40	3	52.38	\$ 534.00
Cal P 24	Saco 45 kg	\$ 6.80	5	52.38	\$ 1,781.00
Nutrilake	Saco 25 kg	\$ 25.00	1	52.38	\$ 1,310.00
Larvas	Por larvas	\$ 0.00	100	52.38	\$ 10,476.00
Análisis en Laboratorio	Unidad	Precio	Cant/ha/Ciclo	Total (ha)	Total/Ciclo
Análisis de fitoplancton	Análisis	\$ 13.53	1	8	\$ 108.00
Microbiológico General	Análisis	\$ 50.36	1	8	\$ 403.00

Tabla No.13 Costos variables de producción
Elaboración: Por los autores; Fuente: Propia

Sueldo de M.O.	Unidad	Salario	Cant. Empleados	Salarios/año
Diario	Salario	\$ 500.00	3	\$ 18,000.00
Guardia	Salario	\$ 500.00	2	\$ 12,000.00
Bombeo	Salario	\$ 500.00	1	\$ 6,000.00
Otros	Unidad	Precio	Cantidad/año	Total
Radio digital	Unidad	\$ 360.00	3	\$ 1,080.00
Batería	Unidad	\$ 170.00	10	\$ 1,700.00
Mallas, atarrayas, marcos, medias lunas	Unidad	\$ 640.00	2	\$ 1,280.00
Tablones	Unidad	\$ 30.00	82	\$ 2,460.00
Balanza	Unidad	\$ 170.00	5	\$ 850.00
Uniformes	Unidad	\$ 25.00	21	\$ 525.00
Bolsos de Cosecha	Unidad	\$ 360.00	5	\$ 1,800.00
Filtros	Unidad	\$ 255.00	9	\$ 2,295.00
Lubricantes y Aditivos	Unidad	\$ 210.00	11	\$ 2,310.00
Diesel	Galones	\$ 2.00	20750	\$ 41,500.00
Municiones – cartuchos	Unidad	\$ 690.00	4	\$ 2,760.00
Municiones – cohetes	Unidad	\$ 2,225.00	1	\$ 2,225.00
Alimentacion al personal	Viajes semanales	\$ 390.00	47	\$ 18,330.00
Alimentacion Oficina Semanal	Unidad	\$ 30.00	48	\$ 1,440.00
Útiles de Aseo y limpieza	Unidad	\$ 35.00	4	\$ 140.00
Útiles y suministros de oficina	Unidad	\$ 110.00	1	\$ 110.00
Repuestos y Accesorios	Unidad	\$ 550.00	7	\$ 3,850.00
Jornales para cosechas	Jornal diario	\$ 40.00	350	\$ 14,000.00

Tabla No.14 Costos fijos de producción.
Elaboración: Por los autores; Fuente: Propia

Gastos Administrativos (Sueldos)	Sueldo/Mes	Cantidad	Total Anual
Gerente Gral.	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Asistente de Gerencia	\$ 500,00	1	\$ 500,00

Supervisor	\$	500,00	3	\$	1.500,00
Gerente RR.HH	\$	1.500,00	1	\$	1.500,00
Gerente de Producción	\$	2.000,00	1	\$	2.000,00
Jefe de Planta	\$	850,00	1	\$	850,00
Jefe de Calidad	\$	900,00	1	\$	900,00
Jefe de mantenimiento	\$	800,00	1	\$	800,00
Asistente	\$	550,00	2	\$	1.100,00
Inspector línea	\$	400,00	4	\$	1.600,00

Gastos de logística y transporte	Precio/unidad	Cantidad	Total Anual		
Transporte de insumos en bote	\$	600,00	17	\$	10.200,00
Transporte de cosecha en gabarra	\$	1.800,00	13	\$	23.400,00
Transporte de larvas	\$	900,00	3	\$	2.700,00

Otros Gastos Operativos	Precio/unidad	Cantidad	Total Anual		
Servicios legales y de contabilidad	\$	680,00	1	\$	680,00
Mantenimiento de Sistema Contable	\$	65,00	1	\$	65,00
Mantenimiento de Equipo de comunicación	\$	425,00	1	\$	425,00
Mantenimiento y reparación equipos	\$	1.015,00	1	\$	1.015,00
Teléfono	\$	60,00		\$	720,00
Electricidad	\$	700,00		\$	8.400,00
Agua	\$	100,00		\$	1.200,00
Mantenimiento/Reparación motores	\$	800,00	2	\$	1.600,00
Mantenimiento/Reparación de vehículos	\$	200,00	2	\$	400,00
Mant./Equipos de computación	\$	30,00	1	\$	30,00
Mant. Y Equipos de oficina	\$	550,00	1	\$	550,00
Mant./Construcción Maquinaria	\$	1.000,00	2	\$	2.000,00
Repuestos de tractor	\$	2.250,00	1	\$	2.250,00
Mantenimiento de tractor	\$	1.800,00	1	\$	1.800,00
Costo anual de concesión del terreno	\$	80,00	55	\$	4.400,00

Costos Bancarios y Trámites	Precio/unidad	Cantidad	Total Anual		
Emisión de Chequera	\$	135,00	1	\$	135,00
Gastos bancarios	\$	300,00	2	\$	600,00

Comisiones Bancarios	\$	530,00	1	\$	530,00
<hr/>					
Gastos por cargas sociales	Aporte mensual		no. Empleados	Total Anual	
<hr/>					
Diario	\$	39,00	2	\$	78,00
Guardia	\$	39,00	2	\$	78,00
Bombeo	\$	39,00	1	\$	39,00
Administrador	\$	96,00	1	\$	96,00
Asistente Contable	\$	60,00	1	\$	60,00
<hr/>					
GASTOS DE PUBLICIDAD	Precio/Unidad			Total anual	
<hr/>					
Medios de comunicación	\$	4.000,00		\$	8.000,00
Otras promociones	\$	600,00		\$	2.400,00

Tabla No.15 Gastos operativos
Elaborado por. Los autores; Fuente: Propia

4.2. ESTUDIO FINANCIERO

4.2.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

A continuación, se detallan los supuestos usados para desarrollar el análisis financiero.

El precio de venta de una camaronera operativa y construida tiene una valoración de \$ 8,500.00 por hectárea.

Esto quiere decir que la camaronera una vez construida y en operación tendrá un valor de \$ 1.459.642,00

Concepto	Valor
Horizonte de evaluación (Años)	5
Salario mínimo	\$ 400,00
Inflación	1,09%

Costo del terreno antes de construir	\$ 680.000,00
Precio de la camaronera en operación	\$ 1.459.642,00
Capital de trabajo inicial	\$ 246.880,00
Valor de rescate de Activos depreciables	\$ 27.762,00
Inversión en Activos fijos y gastos pre-operativos	\$ 1.212.762,00
Depreciación Anual	\$ 45.277,63
Amortización Anual	\$ 18.500,00
Impuesto sobre la renta	22%
Participación empleados en utilidades	15%
Costo de oportunidad del inversionista	15%

Financiamiento bancario Banco del Pichincha

Monto del préstamo	\$ 676.296,60
Tasa de interés	10%
Forma de pago	Semestral
Número de cuotas	15
Valor de las cuotas	\$ 100.519,02

Tabla No.16 Supuestos financieros utilizados en el estudio.
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

4.2.2. FINANCIAMIENTO BANCARIO

El financiamiento bancario se llevará a cabo mediante el Banco del Pichincha.

Se requiere un total de inversión para el primer año, en el que se incluyen los costos de inversión en activos fijos, los costos de construcción y capital de trabajo de \$ 1.127.161,00 de los cuales \$ 676.296,60 serán otorgados por el Banco del Pichincha y \$ 450.864,40 serán puestos por el inversionista. El financiamiento será cubierto en un periodo de 15 semestres, con pagos iguales de \$ 100.519,02.

La empresa ABC S.A. firmó un contrato con el banco, en el cual se estipulan las siguientes cantidades a ser pagadas en las fechas indicadas. En el contrato se estipulan los pagos fijos, que

incluyen el interés y el capital de la deuda pagado. A continuación, se detalla la información del contrato.

Préstamo	\$ 676.297	
Tasa de Interés	12,23%	
Plazo	15	semestres

Entidad financiera: Banco Pichincha

TIEMPO	INTERES	PAGO	AMORTIZACION	SALDO
0				\$ 676.296,60
1	\$ 82.711,07	\$ 100.519,02	\$ 17.807,94	\$ 658.488,66
2	\$ 80.533,16	\$ 100.519,02	\$ 19.985,86	\$ 638.502,80
3	\$ 78.088,89	\$ 100.519,02	\$ 22.430,13	\$ 616.072,67
4	\$ 75.345,69	\$ 100.519,02	\$ 25.173,33	\$ 590.899,34
5	\$ 72.266,99	\$ 100.519,02	\$ 28.252,03	\$ 562.647,31
6	\$ 68.811,77	\$ 100.519,02	\$ 31.707,25	\$ 530.940,06
7	\$ 64.933,97	\$ 100.519,02	\$ 35.585,05	\$ 495.355,01
8	\$ 60.581,92	\$ 100.519,02	\$ 39.937,10	\$ 455.417,91
9	\$ 55.697,61	\$ 100.519,02	\$ 44.821,41	\$ 410.596,50
10	\$ 50.215,95	\$ 100.519,02	\$ 50.303,07	\$ 360.293,43
11	\$ 44.063,89	\$ 100.519,02	\$ 56.455,13	\$ 303.838,30
12	\$ 37.159,42	\$ 100.519,02	\$ 63.359,59	\$ 240.478,71
13	\$ 29.410,55	\$ 100.519,02	\$ 71.108,47	\$ 169.370,23
14	\$ 20.713,98	\$ 100.519,02	\$ 79.805,04	\$ 89.565,20
15	\$ 10.953,82	\$ 100.519,02	\$ 89.565,20	\$ (0,00)

Tabla No.17 Pagos del préstamo con el Banco del Pichincha.
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

4.2.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

A continuación, se detalla el estado de resultados para los 5 años.

Tabla No.18 Estado de Resultados
Elaborado por: Los autores; Fuente:
Propia

	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 980.232,00	\$ 1.184.205,25	\$ 1.328.678,29	\$ 1.490.777,04	\$ 1.672.651,84
Venta de camarón 10-20	\$ 501.396,00	\$ 646.951,26	\$ 725.879,31	\$ 814.436,59	\$ 913.797,85
Precio	\$ 8,89	\$ 9,07	\$ 9,25	\$ 9,43	\$ 9,62
Cantidad	56400	62040	68244	75068,4	82575,24
Venta de camarón 20-30	\$ 478.836,00	\$ 537.253,99	\$ 602.798,98	\$ 676.340,45	\$ 758.853,99
Precio	\$ 8,49	\$ 8,66	\$ 8,83	\$ 9,01	\$ 9,19
Cantidad	56400	62040	68244	75068,4	82575,24
Costo de producción	\$ 334.560,00	\$ 338.206,70	\$ 341.496,48	\$ 344.822,11	\$ 348.184,00
Concentrado	\$ 180,00	\$ 181,96	\$ 183,95	\$ 185,95	\$ 187,98
Insumos Variables	\$ 50.000,00	\$ 50.545,00	\$ 51.095,94	\$ 51.652,89	\$ 52.215,90
Análisis de laboratorio	\$ 1.500,00	\$ 1.516,35	\$ 1.532,88	\$ 1.549,59	\$ 1.566,48
Salarios de mano de obra	\$ 36.000,00	\$ 36.392,40	\$ 36.392,40	\$ 36.392,40	\$ 36.392,40
Gastos de producción	\$ 246.880,00	\$ 249.570,99	\$ 252.291,32	\$ 255.041,29	\$ 257.821,24
Utilidad Bruta	\$ 645.672,00	\$ 845.998,55	\$ 987.181,81	\$ 1.145.954,93	\$ 1.324.467,84
Gastos Operativos	\$ 138.962,63	\$ 141.520,83	\$ 144.499,88	\$ 147.664,37	\$ 151.027,76
Gastos administrativos	\$ 11.750,00	\$ 11.867,50	\$ 11.986,18	\$ 12.106,04	\$ 12.227,10
Gastos de logística y transporte	\$ 23.000,00	\$ 24.840,00	\$ 26.827,20	\$ 28.973,38	\$ 31.291,25
Gastos por cargas Sociales	\$ 4.500,00	\$ 4.590,00	\$ 4.681,80	\$ 4.775,44	\$ 4.870,94

Gastos de publicidad y promoción	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00
Otros gastos Operativos	\$ 25.535,00	\$ 26.045,70	\$ 26.827,07	\$ 27.631,88	\$ 28.460,84
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 63.777,63	\$ 63.777,63	\$ 63.777,63	\$ 63.777,63	\$ 63.777,63
Utilidad Operativa	\$ 442.931,73	\$ 640.700,08	\$ 778.904,30	\$ 934.512,93	\$ 1.109.662,45
Intereses bancarios	\$ 163.244,24	\$ 153.434,58	\$ 141.078,76	\$ 125.515,89	\$ 105.913,56
Costos Bancarios y trámites	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00
Utilidad después de Intereses	\$ 278.422,50	\$ 283.990,95	\$ 636.560,54	\$ 807.732,04	\$ 1.002.483,89
Participación empleados Utilidades (15%)	\$ 41.763,37	\$ 42.598,64	\$ 95.484,08	\$ 121.159,81	\$ 150.372,58
Utilidad antes de Impuestos	\$ 236.659,12	\$ 241.392,30	\$ 541.076,46	\$ 686.572,24	\$ 852.111,30
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 52.065,01	\$ 53.106,31	\$ 119.036,82	\$ 151.045,89	\$ 187.464,49
Utilidad neta del periodo	\$ 184.594,12	\$ 188.286,00	\$ 422.039,64	\$ 535.526,34	\$ 664.646,82

4.3. FLUJO DE CAJA

A continuación, se detalla el flujo de caja del proyecto para un periodo de 5 años.

Tabla No.19 Flujo de caja del proyecto
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

	0	1	2	3	4	5
Ventas a Rusia		\$ 980.232,00	\$ 1.184.205,25	\$ 1.328.678,29	\$ 1.490.777,04	\$ 1.672.651,84
Egresos		\$ 473.522,63	\$ 479.727,54	\$ 485.996,36	\$ 492.486,48	\$ 499.211,76
Margen Operacional		\$ 506.709,37	\$ 704.477,71	\$ 842.681,93	\$ 998.290,56	\$ 1.173.440,08
Intereses		\$ 163.244,24	\$ 153.434,58	\$ 141.078,76	\$ 125.515,89	\$ 105.913,56
Depreciación		\$ 15.976,95	\$ 15.976,95	\$ 15.976,95	\$ 15.976,95	\$ 15.976,95
Utilidad antes de impuestos		\$ 327.488,18	\$ 535.066,18	\$ 685.626,23	\$ 856.797,73	\$ 1.051.549,57
Impuesto (25%)		\$ (81.872,04)	\$ (133.766,55)	\$ (171.406,56)	\$ (214.199,43)	\$ (262.887,39)

Utilidad Neta		\$ 409.360,22	\$ 668.832,73	\$ 857.032,78	\$ 1.070.997,16	\$ 1.314.436,96
Depreciación		\$ 15.976,95	\$ 15.976,95	\$ 15.976,95	\$ 15.976,95	\$ 15.976,95
Inversión	\$ (1.127.161,00)					
Préstamo	\$ 676.296,60					
Amortización		\$ (37.793,80)	\$ (47.603,46)	\$ (59.959,28)	\$ (39.937,10)	\$ (95.124,48)
Capital de Trabajo	\$ (246.880,00)					\$ 246.880,00
Valor de Desecho						\$ 27.762,00
Flujo de Caja	\$ (697.744,40)	\$ 305.671,33	\$ 503.439,68	\$ 641.643,89	\$ 832.837,58	\$ 1.247.044,05
WACC	18,65%					
TIR	68%					
VAN	\$ 1.055.365,73					

4.4. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Se requerirá del uso de una tasa de descuento para proceder con el análisis de rentabilidad del proyecto y obtener indicadores financieros como el VAN. El modo de cálculo de la tasa de descuento será por medio del CAPM:

ESTIMACION DE LA TASA DE DESCUENTO	
CAPM $Re = Rf + B(\text{Prima de Riesgo})$	
Beta promedio del sector	0,74
Prima de riesgo = $Rm - Rf$	
Ibbotson histórico señala prima de riesgo =	8,50%
Rf bonos del tesoro=	2,30%
Re calculado =	8,59%
Riesgo País Asociado al Mercado Ecuatoriano BCE	10,06%
Re ECU= Re calculado + Riesgo Mercado Ecuatoriano	18,65 %

Tabla No.20 Estimación de la tasa de descuento
Elaboración: Propia; Fuente: DAMODARAN

Haciendo uso de una tasa de descuento del 18,65% y con la información obtenida por medio del flujo de caja, se obtuvieron los siguientes indicadores financieros.

TIR	68%
VAN	\$ 1.055.365,73
Partial Year Payback Period	1,78

Tabla No.21 Indicadores financieros
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

El VAN de \$ 1.055.365,73 es mayor a \$ 0, lo cual indica que es factible invertir en el proyecto. Un TIR de 68% indica que la tasa de descuento del proyecto debe ser mayor a 68% para no invertir en el mismo. ABC S.A recuperará su inversión en 1,78 años. En base a los resultados obtenidos se recomienda invertir en el proyecto.

4.5. RENTABILIDAD FINANCIERA CON PROYECTO VS SIN PROYECTO

COMPARACIÓN FLUJO DE CAJA CON PROYECTO VS SIN PROYECTO						
FLUJO DE CAJA CON INVERSION	\$ (703.968,40)	\$ 302.896,08	\$ 500.664,43	\$ 638.868,65	\$ 830.553,56	\$ 1.244.268,80
FLUJO CAJA FINAL SIN PROYECTO	\$ (550.000,00)	\$ (30.362,62)	\$ (30.666,25)	\$ (30.972,91)	\$ (31.282,64)	\$ (31.595,46)
FLUJO DE CAJA FINAL	\$ (1.253.968,40)	\$ 272.533,46	\$ 469.998,18	\$ 607.895,74	\$ 799.270,93	\$ 1.212.673,33
TIR	34%		\$ (550.000,00)			
VAN	(\$ 275.161,60)					

Tabla No.20 Flujo de caja con proyecto vs sin proyecto
Elaborado por: Los autores; Fuente: Propia

Como se puede visualizar la viabilidad financiera con proyecto es más rentable, puesto que si la empresa no implementa el proyecto tendrá un VAN <0 y la TIR es muy baja, esto quiere decir que la empresa perderá dinero secuencialmente, lo cual no es rentable para la misma.

4.6. ANÁLISIS DE CICLO DE EFECTIVO

CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Indicadores de actividad	1	2	3	4	5
Dias por cobrar	180	171	176	180	184
Dias inventario	1054.77	1260.51	1400.67	1556.40	1729.42
Ciclo Operativo	1234.8	1431.9	1576.3	1736.4	1913.9
Ciclo de Pagos	61.25	47.67	39.10	31.03	23.38
Ciclo de Caja	1173.52	1384.19	1537.20	1705.37	1890.53

Por medio del uso de índices financieros se concluye que el inventario se vende a crédito en un promedio de 1054 días, el cobro de las cuentas por cobrar se lo hace en 180 días y el pago efectivo de las cuentas por pagar a proveedores se lo realiza en 61 días, para obtener tener un ciclo de caja de 1174 días.

CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO SUPUESTO ABC

Indicadores de actividad	1	2	3	4	5
Dias por cobrar	346	346	346	346	346
Dias inventario	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29
Ciclo Operativo	348.6	348.6	348.6	348.6	348.6

Ciclo de Pagos	317.56	317.56	317.56	317.56	317.56
Ciclo de Caja	31.04	31.04	31.04	31.04	31.04

Por medio del uso de índices financieros se concluye que el inventario se vende a crédito en un promedio de 2,29 días, el cobro de las cuentas por cobrar se lo hace en 346 días y el pago en efectivo de las cuentas por pagar a proveedores se lo realiza en 318 días, tener obtener un ciclo de caja de 31 días; es decir, se debe mejorar las rotaciones de inventario y cuentas por cobrar. Se recomienda mejorar las políticas de compras y ventas a crédito, de lo contrario se necesitará de capital de trabajo para financiar los 31 días de operación, debido a que las cuentas por pagar se financian en 318 días del ciclo operacional.

5. CONCLUSIÓN

- Obj 1. Empresa durante los dos últimos años se encontró en suspensión de pagos debido a falta de liquidez, provocando disminución en ventas.
- Obj 2. Mediante la implementación de objetivos SMART, se pretenden mejorar la situación financiera de la empresa.
- Obj 3. Implementación del proyecto de inversión será rentable en corto y largo plazo, además de permitir que mejore el ciclo de conversión de efectivo de la empresa.
- Obj 4. Desbloqueo por exigencias fitosanitarias en las exportaciones de camarón a Rusia, facilitará la implementación del proyecto, mejorando la situación de liquidez de ABC.

- Ecuador cuenta con camarón que cumple con los estándares de calidad mundial y las condiciones climáticas apropiadas para la producción de este durante todo el año a diferencia con la competencia.

- La tendencia en la demanda de productos orgánicos cada vez aumenta globalmente, por los problemas generados en la salud de los consumidores al adquirir productos tratados con químicos, lo cual a creando conciencia en el consumo, situación que debe ser aprovechada por la ventaja competitiva de Ecuador por su iniciativa en producción de camarón orgánico.

- El comportamiento del sector camaronero ha evolucionado de una forma conveniente y muy notable durante los últimos años.

- Rusia hizo una reducción en sus barreras no arancelarias para Ecuador, con la concesión de preferencias mutuas, ingresando a este mercado con aranceles más bajos.

- A pesar de ser un país remoto al mercado objetivo, tiene grandes posibilidades de posesionar su producto por su gran calidad y sabor. Esto permite que aun cuando el precio pueda llegar a ser relativamente alto comparado con el de sus competidores, cuyos costos podrían ser menores por su posición geográfica.

- Al invertir en el plan de exportación evidentemente la empacadora ABC generar un incremento considerable a corto y largo plazo, ya que se solucionan tanto los problemas con proveedores y de liquidez. Además los días de pago y cobro de proveedores y clientes se reduce significativamente, lo cual es ventajoso para la empresa.

- La reactivación de las operaciones de la empacadora ABC genera nuevas plazas de trabajo.

6. RECOMENDACIONES

- La empacadora ABC debe invertir en el plan de exportación de camarón a Rusia, para mejorar su liquidez así amplíe su cartera de clientes.

- Por medio de financiación con entidades bancarias como Banco Pichincha para de esta manera comenzar con la implementación de sus propias piscinas de camarón de esta forma solucionar, el problema de falta de camarón.

- Enriquecer la relación con la competencia, compradores y proveedores. Además como estrategia de distribución se sugieren cuatro canales de distribución los cuales servirán para llegar a los clientes finales.

- Implementar el plan de marketing mix, ya que se propondrán usar estrategias digitales que tendrá gran impacto en el consumidor, porque vivimos en la era digital, adicionando que segmenta bien el mercado objetivo y obtienen grandes resultados a un costo moderadamente bajos.

- Crear campañas y participar en ferias internacionales que se realicen con el apoyo del Gobierno ecuatoriano y la Embajada Rusa enfocadas en informar sobre las bondades del producto.

7. ANEXOS

				ANALISIS VERTICAL			ANALISIS HORIZONTAL	
	ESTADO DE SITUACION INICIAL			%			VARIACION %	
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
ACTIVO CORRIENTE	303980,09	7396347,08	3274694,76	96,45	99,59	90,32	23,33	-0,56
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	14031,96	128757,02	8162,76	4,45	1,73	0,23	8,18	-0,94
ACTIVOS FINANCIEROS	252556,72	6251232,29	2228636,06	80,13	84,17	61,47	23,75	-0,64
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS (LOCALES)		6037308,31		0,00	81,29	0,00		-1,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES NO RELACIONADOS (LOCALES)			75324,78			2,08		
CUENTAS Y DOCUMENTOS PR COBRAR CLIENTES CORRIENTES NO RELACIONADOS (DEL EXTERIOR)			1717561,59			47,37		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES RELACIONADOS (LOCALES)	252556,72	213923,98		80,13	2,88	0,00	-0,15	-1,00

OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES RELACIONADOS (DEL EXTERIOR)			39000			1,08		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES NO RELACIONADOS (LOCALES)			396749,69			10,94		
INVENTARIOS	24467,53	844790,48	582615,65				33,53	-0,31
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		719662,66	0	0,00	9,69	0,00		-1,00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACEN-COMPRADO DE TERCEROS	24467,53	125127,82	468630,85	7,76	1,68	12,93	4,11	2,75
INVENTARIO DE SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, REPUESTOS Y MATERIALES (NO PARA CONSTRUCCION)			113984,8			3,14		
ACTIVOS POR IMPUESTOS	12923,88	171567,29	379986,98				12,28	1,21
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	8981,48	126643,67	289874,83	2,85	1,71	8,00	13,10	1,29
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IR)	3942,4	44923,62	90112,15	1,25	0,60	2,49	10,39	1,01
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO (PREPAGADOS)			62293,31					

PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO			34282,7			0,95		
OTROS			28010,61			0,77		
OTROS ACTIVOS CORRIENTES			13000					
ACTIVO NO CORRIENTE	11189,55	30198,11	350895,94	3,55	0,41	9,68	1,70	10,62
MUEBLES Y ENSERES	0	1800		0,00	0,02	0,00		-1,00
MAQUINARIA, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMIONERO MOVIL	0	18620,08	376236,3	0,00	0,25	10,38		19,21
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	0	2979,9	8419,54	0,00	0,04	0,23		1,83
MAQUINARIA EQUIPO E INSTALACIONES	0	11189,55		0,00	0,15	0,00		-1,00
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0	-4391,42	-33759,9	0,00	-0,06	-0,93		6,69
TOTAL ACTIVO	315169,64	7426545,19	3625590,7	100,00	100,00	100,00	22,56	-0,51
PASIVO CORRIENTE	310725,67	7416669,9	2854000,33	98,59	99,87	78,72	22,87	-0,62
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS	43496,45	1542085,8	0				34,45	-1,00
LOCALES	43496,45	1542085,8	0	13,80	20,76	0,00	34,45	-1,00

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES NO RELACIONADOS (LOCALES)			2038120,29			56,21		
OTRAS CUENTAS CORRIENTES	0	5328635,91	1266,6					-1,00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES RELACIONADOS (LOCALES)	0	77509,23	0	0,00	1,04	0,00		-1,00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES NO RELACIONADOS (LOCALES)	0	5251126,68	1266,6	0,00	70,71	0,03		-1,00
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	22844,54	545948,19	814613,44				22,90	0,49
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES RELACIONADAS (LOCALES)	0	525089,21	0	0,00	7,07	0,00		-1,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES NO RELACIONADAS (LOCALES)			538359,28		0,00	14,85		
OBLIGACIONES CON EL IESS	0	19900,51	24979,62	0,00	0,27	0,69		0,26
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	1027,79	0	78732,83	0,33	0,00	2,17	-1,00	

POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	20992,32	0	60791,37	6,66	0,00	1,68	-1,00	
PARTICIPADORES POR TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	824,43	958,47	27080,85	0,26	0,01	0,75	0,16	27,25
PROVISIONES CORRIENTES			42084,49		0,00	1,16		
PASIVOS POR INGRESOS DIFERIDOS			42585		0,00	1,17		
OTROS PASIVOS CORRIENTES	244384,68	0	0	77,54	0,00	0,00	-1,00	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			667149,99		0,00	18,40		
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES (LOCALES)			582042,92			16,05		
RESERVA POR DONACIONES PASIVO POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO			16316,52			0,45		
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS			68790,55					
JUBILACION PATRONAL			65243,49		0,00	1,80		
DESAHUCIO			3547,06		0,00	0,10		
TOTAL PASIVO	310725,67	7416669,9	3521150,32	98,59	99,87	97,12	22,87	-0,53
PATRIMONIO NETO	4443,97	9875,29	104440,38	1,41	0,13	2,88	1,22	9,58
CAPITAL	800						-1,00	

CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	800	800	800	0,25	0,01	0,02	0,00	0,00
RESERVA LEGAL	0	364,4	400	0,00	0,00	0,01		0,10
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	3279,57	28533,32	0,00	0,04	0,79		7,70
RESULTADOS DEL EJERCICIO	3643,97	5431,32	74707,06				0,49	12,75
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	3643,97	5431,32	74707,06	1,16	0,07	2,06	0,49	12,75
PATRIMONIO NETO+PASIVO	315169,64	7426545,19	3625590,7	100,00	100,00	100,00		
ESTADO DE RESULTADOS								
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013-2014	2014-2015
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS								
VENTAS	0	13600132,7	5584497,45	0,00	100,00	83,83		-0,59
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	196731,94		28945119	100,00	0,00	16,17	-1,00	
TOTAL INGRESOS	196731,94	13600132,7	34529616,45	100,00	100,00	100,00	68,13	1,54
UTILIDAD BRUTA	52524,86	509850,8	6474266,19	26,70	3,75	18,75	8,71	11,70

COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	144207,08	13090281,9	28055350,26	73,30	96,25	81,25	89,77	1,14
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	19560,52			9,94	0,00	0,00	-1,00	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	44028,05			22,38	0,00	0,00	-1,00	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	-24467,53			-12,44	0,00	0,00	-1,00	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	58730,29			29,85	0,00	0,00	-1,00	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	58730,29			29,85	0,00	0,00	-1,00	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	8695,28			4,42	0,00	0,00	-1,00	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	8695,28			4,42	0,00	0,00	-1,00	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	57220,99			29,09	0,00	0,00	-1,00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5528,07			2,81	0,00	0,00	-1,00	
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	51692,92			26,28	0,00	0,00	-1,00	
TOTAL GASTOS	47028,67	503621,27	2462879,42	23,90	3,70	7,13	9,71	3,89
GASTOS	46423,03			23,60	0,00	0,00	-1,00	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	2269,2			1,15	0,00	0,00	-1,00	

IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	687,48			0,35	0,00	0,00	-1,00	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA	10266,35			5,22	0,00	0,00	-1,00	
OTROS GASTOS	33200			16,88	0,00	0,00	-1,00	
GASTOS FINANCIEROS	605,64		153458,00	0,31	0,00	0,44	-1,00	
INTERESES	605,64			0,31	0,00	0,00	-1,00	
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	5496,19	26229	180539,00	2,79	0,19	0,52	3,77	5,88
TOTAL COSTOS Y GASTOS	191235,75	13593903,1	34349077,4	97,21	99,95	99,48	70,08	1,53
CONCILIACION TRIBUTARIA								
(-) PARTICIPACION A TRABAJADORES	-824,43	-3934	-27081	-0,42	-0,03	-0,08	3,77	5,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4671,76	22295	153458,00	2,37	0,16	0,44	3,77	5,88
PERDIDA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	-1027,79			-0,52	0,00	0,00	-1,00	
UTILIDAD NETA	3643,97	5431,32	74707,06	1,85	0,04	0,22	0,49	12,75
ANALISIS DE LIQUIDEZ								
	2013	2014	2015					
RATIO DE LIQUIDEZ O CORRIENTE	0,98	1,00	1,15					

PRUEBA ACIDA	0,90	0,88	0,94
<u>Analisis de Solvencia</u>			
Endeudamiento del Activo	0,99	1,00	0,97
Endeudamiento Patrimonial	69,92	751,03	33,71
Endeudamiento del Activo Fijo	0,01	0,00	0,03
Apalancamiento	70,92	752,03	34,71
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,018	0,008	0,073
<u>Analisis de Gestion</u>			
ROTACION ACTIVOS CORRIENTES	-	196	211
ROTACION DE CARTERA	-	165	144
ROTACION CUENTAS POR PAGAR	356	130	22
<u>ANALISIS DE RENTABILIDAD</u>			
ROI	1,74	0,35	4,98
ROE	82,00	55,00	71,53
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0	0,000399358	0,01337758
	2013	2014	2015

COMPRAS NETAS	44028,05	11196845,61	28053142,8
CUENTAS POR PAGAR	43496,45	4053665	1717147
CAPITAL CORIENTE	-6745,58	-20322,82	420694,43
SITUACION DE LIQUIDEZ	DESIQUILIBRIO	DESIQUILIBRIO	ADECUADA

8. BIBLIOGRAFÍA

- Bacca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos* (Cuarta). México: Mc Graw Hill (Interamericana editores). <https://doi.org/970-10-3001-X>
- Guía de Mercado Multisectorial Federación Rusa. (2015). *Servicio Al Exportador - Inteligencia de Mercados*, 18. Retrieved from http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/257/Guia_mercado_multisectorial_China_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración* (Cuarta). México: Mc Graw Hill.
- Informe económico y comercial de Rusia. (2016). *Oficina Económica Y Comercial de España En Moscú*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing* (octava). México: Pearson.
- Mitt. (2017). MITT - Benefits of exhibiting. Retrieved December 10, 2017, from <https://www.mitt.ru/en-GB/exhibitors/benefits.aspx>
- OECD. (2017). Rusia. Retrieved December 31, 2017, from <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/rus/>
- Ortiz Anaya, H. (2010). *Análisis financiero aplicado*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- PRO ECUADOR. (2014). *Camarón en Rusia. Parte III. Negociación*.
- PRO ECUADOR. (2014). *Camarón en Rusia Parte I. Información del mercado*.
- PRO ECUADOR. (2014). *Camarón en Rusia parte II. Requisitos del comprador*.
- Santander TradePortal. (2017). Exportación de productos en Rusia. Retrieved December 31, 2017, from https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/rusia/exportacion-de-productos?accepter_cookies=oui&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=53
- Santander TradePortal. (2017). Llegar al consumidor ruso. Retrieved December 31, 2017, from <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/llegar-al-consumidor>
- Santander TradePortal. (2017). Rusia: Empaques y normas. Retrieved December 31, 2017, from <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/rusia/empaques-y-nomas>

https://kupdf.com/queue/analisis-de-estados-financieros-leopoldo-rodriguez-morales_59604967dc0d60db262be31a_pdf?queue_id=-1

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiH0oW_q5nXAhUE6iYKHSxdDssQFgg3MAc&url=http%3A%2F%2F181.198.3.71%2Fportal%2Fsamples%2Fimages%2Fdocs%2Ftabla_indicadores.pdf&usg=AOvVaw1ioEkTTm5YZ9Dt53FD2E3o

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwigv8Dml7zXAhVJ5yYKHvTALoQFggIMAA&url=https%3A%2F%2Fferods.files.wordpress.com%2F2013%2F08%2Fintroduccion-a-la-administracion-sergio-hernandez-4ta-ed.pdf&usg=AOvVaw3-NpOfTjVnuzDIHMljQKF>

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjfs_PXkbzXAhXKPCYKHboVBWkQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.prospectiveteam.com%2Fvum%2Fpe%2FMATRICES%2520DE%2520EVALUACION%25C3%2593N.pdf&usg=AOvVaw1XeEaohS8rVWsi2s2eKBU0

DPTO. ORGANIZACION EMPRESAS Y MARQUETING. (2015). EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO. Pontevedra: UNIVERSIDAD DE VIRGO.

Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de la calidad? Bogotá: Norma.

<https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/#squelch-taas-accordion-shortcode-content-0>

<http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/Del-1-de-enero-al-31-de-enero-de-2017.pdf>

https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/m_InformeGestion.pdf

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_GC2016_RUSIA2.pdf

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/953575846radB4363.pdf>

http://www.iberglobal.com/files/2016-2/rusia_iec.pdf

https://kupdf.com/queue/analisis-de-estados-financieros-leopoldo-rodriguez-morales_59604967dc0d60db262be31a_pdf?queue_id=-1

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiH0oW_q5nXAhUE6iYKHSxdDssQFgg3MAc&url=http%3A%2F

<https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/#squelch-taas-accordion-shortcode-content-0>

<https://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/Del-1-de-enero-al-31-de-enero-de-2017.pdf>

https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/m_InformeGestion.pdf

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_PPM2014_CAMAR%C3%93N_RUSIAI.pdf

<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads//65254/>

<https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-camaron-en-rusia-2014/>

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_PPM2014_CAMAR%C3%93N_RUSIAIII.pdf

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_GC2016_RUSIA2.pdf

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PROEC_GC2016_RUSIA2.pdf

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/953575846radB4363.pdf>

http://www.berglobal.com/files/2016-2/rusia_iec.pdf

http://www.berglobal.com/files/2016-2/rusia_iec.pdf

http://www.berglobal.com/files/2016-2/rusia_iec.pdf

http://www.berglobal.com/files/2016-2/rusia_iec.pdf

http://www.berglobal.com/files/2016-2/rusia_iec.pdf

<https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/#squelch-taas-accordion-shortcode-content-0>

<https://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/Del-1-de-enero-al-31-de-enero-de-2017.pdf>

https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/m_InformeGestion.pdf

http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/PROEC_PPM2014_CAMAR%C3%93N_RUSIAI.pdf

