

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. COMERCIO EXTERIOR

#### 1.1.1. GENERALIDADES

En los últimos años se observa claramente un importante crecimiento del comercio internacional. Este crecimiento ha sido incluso superior al incremento en la producción de los países. Por tanto, cada vez una mayor parte de la producción de numerosos países se comercializa internacionalmente. Existiendo una mayor apertura e interconexión entre las diferentes economías nacionales.

Existen una serie de factores que explican este crecimiento del comercio internacional:

- 1) **La importante disminución de las barreras aduaneras.** Se han suprimido numerosos contingentes que establecían las cantidades máximas que se podían exportar a un país. Igualmente han disminuido de forma significativa en las últimas décadas los aranceles o impuestos aduaneros a las mercancías.
- 2) **Disminución de las barreras técnicas.** Las especificaciones técnicas, homologaciones y barreras fitosanitarias que constituyen un obstáculo al libre comercio.
- 3) **Mejora y abaratamiento de los transportes.** Las mejoras técnicas y de organización de los sistemas de transportes así como los menores costes relativos favorecen el comercio.
- 4) **La conocida y espectacular mejora de las Telecomunicaciones** así como la drástica reducción de costes facilitan los negocios internacionales.
- 5) **La mayor facilidad para realizar movimientos financieros** es otro factor que contribuye de manera decisiva al comercio internacional. La mejora, facilidad y rápida expansión de las finanzas internacionales.

- 6) El incremento de la **seguridad legal** en numerosos países, con una más decidida protección de la propiedad, de las marcas y derechos de autor.
- 7) **La homogeneización de los gustos y costumbres de los consumidores** facilitan en gran medida las exportaciones de productos estandarizados.
- 8) El incremento en la **estabilidad política y económica** es un factor fundamental que favorece el comercio.
- 9) **La difusión de una cultura empresarial que favorece la internacionalización** así como la mejor formación de los ejecutivos impulsan y facilitan los negocios internacionales.
- 10) **El decidido apoyo de numerosos países a las inversiones extranjeras**, y la búsqueda de nuevos mercados y ventajas en recursos han impulsado las inversiones internacionales.
- 11) **El fomento de las exportaciones** como factor que favorece el desarrollo, por parte de numerosos países.

En la actualidad tenemos el privilegio de ser parte de una era innovadora, creativa y de grandes retos a la imaginación, donde las necesidades de un mercado mucho más exigente promueven economías a escala cada vez más dinámicas. Es por ello que el crecimiento del Comercio Exterior ha sido importante en los últimos tiempos, permitiendo el intercambio de bienes, productos, servicios y tecnología entre distintos países; el artículo publicado en la biblioteca virtual Encarta 2006 dice: “El comercio exterior incluye todas las compras y las ventas que realiza un país o región con el resto del mundo. Las exportaciones son los productos que se venden a otros países o regiones. Las importaciones son los productos que compran un país o una región. La diferencia entre importaciones y exportaciones nos da la balanza comercial de un país: es positiva cuando se vende más de lo que se compra, y negativa si se importa más de lo que se exporta”.

Además, no se debe pasar por alto los procesos de globalización, los acuerdos de libre comercio y tratados, y en especial que las economías modernas se

caracterizan por tener mercados altamente eficientes y competitivos en sus procesos de venta y en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

Por intermedio del comercio exterior y la globalización no solo se han eliminado las distancias entre varios puntos geográficos, sino también las barreras comerciales entre naciones; Además la demanda mundial ha sufrido cambios positivos, ya que en la actualidad las empresas no solamente cubren demandas internas con sus productos, sino que ofertan los mismo a nuevos mercados, lo que ha generado que su panorama económico sea cada vez más amplio y rentable. Por esa razón el comercio exterior no solamente ha contribuido al engrandecimiento de las economías de las empresas, sino además que ha ayudado al crecimiento en niveles de competitividad a todos aquellos entes económicos que participen de él, en forma directa.

Respecto al Comercio Internacional “Ecuador ha sido conocido, en el ámbito del comercio internacional, por sus exportaciones tradicionales de banano, cacao y café. Solamente en los últimos 10 años se ha logrado distinguir por sus exportaciones de flores, pescado fresco, productos del mar, legumbres, frutas y en pequeña escala, tejidos y hasta automóviles.

Estas exportaciones no revelan toda la potencialidad del país para la exportación; en efecto, sus enormes recursos naturales y el ingenio y capacidad de su gente, permiten afirmar que si se dan las circunstancias favorables que se necesitan, esas exportaciones podrían doblarse y hasta triplicarse, con grandes beneficios para el país”<sup>1</sup>.

Por lo antes descrito, se puede notar que existen una gran cantidad de aspectos positivos que han hecho hoy en día del comercio exterior una actividad importante en la economía mundial; además el Ecuador también se ha visto beneficiado en un porcentaje importante por ésta actividad.

---

<sup>1</sup> ESTRADA P., ESTRADA R.; *Lo que se debe conocer para exportar: Exportar es el Reto*; 2003; ed. MYL; Quito, 1ª ed.; Pág. 7

## **1.1.2. EXPORTACIÓN**

Se define como la venta de bienes, servicios o tecnologías a otro lugar fuera de las fronteras de nuestro país, las condiciones de la exportación estarán dadas por las regulaciones generales del comercio exterior y por las regulaciones particulares que puedan mantener los países que intervengan en las negociaciones.

### **1.1.2.1. Ventajas y riesgos de exportar**

Toda actividad empresarial implica la existencia de riesgos y ventajas siendo los primeros más susceptibles a que se produzcan cuando la planificación no se la ejecuta adecuadamente por lo que cuando hablamos de un trámite de exportación debemos realizarlos con un amplio conocimiento de todos los procedimientos que se necesitan para hacer una comercialización exitosa.

#### *1.1.2.1.1. Ventajas de las exportaciones*

Pueden ser varias las ventajas que se obtengan a través de una exportación pero estas dependerán de la habilidad que tengamos para saber negociar con los distintos compradores; entre las principales ventajas a nivel general podemos señalar las siguientes:

- Posibilidad de que la empresa alcance una posición ventajosa en los mercados internacionales.
- La generación de fuentes de trabajo y la imagen interna como organización se puede ver beneficiada a través de las exportaciones.
- Ayuda al crecimiento de la economía interna del país mediante la generación de divisas.

- El exportar nos puede generar una ventaja competitiva lo cual puede ser aprovechada tanto en el mercado local de la empresa como en la apertura de nuevos locales internacionales.
- En términos generales las exportaciones se presentan como un incentivo permanente para las empresas, para buscar un mayor desarrollo tecnológico justamente por las exigencias permanentes de los mercados internacionales.

#### *1.1.2.1.2. Riesgos de las exportaciones*

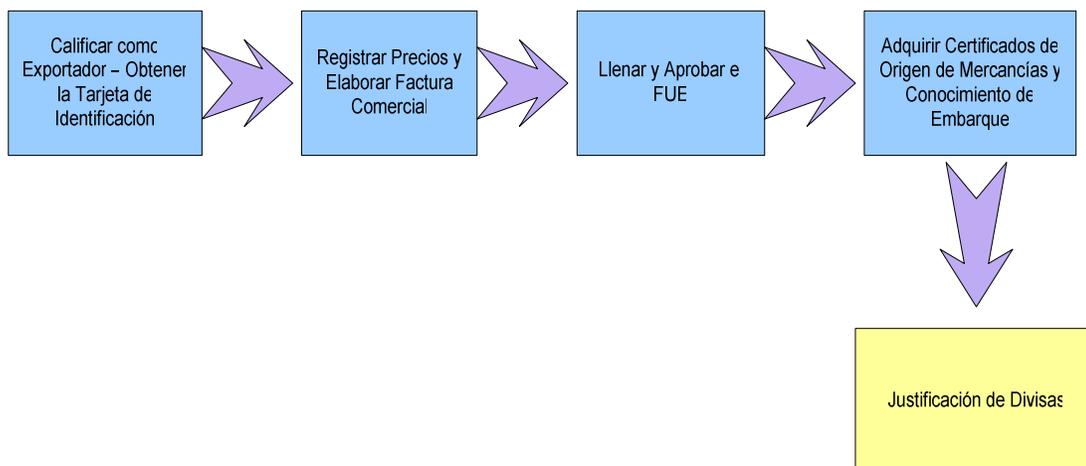
Entre los principales riesgos que la empresa puede tener para exportar señalamos los siguientes:

- Desde el punto de vista económico será mayor o menor el riesgo en la medida que los compradores sean personas o empresas serias y solventes para asumir las obligaciones cuando adquieran un producto.
- El no haber realizado un buen estudio de mercado previo nos limitara el conocer los aspectos principales del mercado al cual vamos a ingresar, situación que incrementa el riesgo y sus respectivas consecuencias.
- Existe también el riesgo de que el mercado externo cambie las condiciones de calidad y que nuestra empresa no tenga la flexibilidad suficiente dentro de sus procesos para realizar los cambios requeridos.

Existen otros aspectos de menor importancia que podrían generar un riesgo en las exportaciones, factores que deberán ser analizados de acuerdo a las características de los elementos que intervienen en la exportación.

### 1.1.2.2. Proceso para realizar una exportación

El presente proceso se lo conoce como proceso de exportación general o exportación a consumo (**Gráfico 1**).



**GRÁFICO 1.** Proceso de exportación en Ecuador.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

### 1.1.3. INCOTERMS

Los INCOTERMS (International Commerce Terms) son una serie de términos estandarizados que se utilizan en los contratos de compra-venta internacional y que sirven para determinar los pagos que corresponden a cada parte en el contrato.

Se trata de unos términos creados en el marco de la Cámara de Comercio Internacional y cuya validez es internacionalmente reconocida. Estos términos determinan el alcance de las cláusulas comerciales que se incluyen en los diferentes contratos de compra venta internacional. A los INCOTERMS también se los denomina como cláusulas de precio ya que cada uno de estos permite determinar los elementos que lo componen, la selección del INCOTERM influirá directamente sobre el costo del contrato

Los INCOTERMS nos determinan básicamente los siguientes aspectos:

- El alcance del precio
- En que momento y donde se produce la transferencia del riesgos obre la mercancía del exportador hacia el importador
- El lugar de entrega de la mercancía
- Quien contrata y paga el transporte
- Quien contrata y paga el seguro
- Quien tramita los documentos y sus costos y cuales son las responsabilidades de cada una de las partes.

Los INCOTERMS se clasifican en cuatro grupos:

#### 1.1.3.1. Grupo E

- **EXW** (*Ex-works; En Fábrica*): El exportador deberá entregar la mercancía en su fábrica. A partir de ese momento todos los gastos (transporte, seguro, aduaneros, etc.), así como los riesgos de deterioro o pérdida de la mercancía, serán por cuenta del importador.

#### 1.1.3.2. Grupo F

- **FCA** (*Free-carrier; Franco transportista*): El exportador debe entregar la mercancía al transportista contratado en el lugar convenido (un puerto determinado, en los depósitos del transportista, etc.) con los trámites aduaneros de salida del país ya cumplimentados. Hasta dicho momento todos los gastos y riesgos son por cuenta del exportador y a partir de dicha entrega, del importador.
- **FAS** (*Free alongside ship; Franco al costado del buque*): El exportador debe entregar la mercancía situándola al lado del buque y con los trámites aduaneros de salida del país ya cumplimentados. El coste y el riesgo de embarcarla y todos los que se originen a partir de ese momento serán por cuenta del importador. Este incoterm sólo se utiliza cuando el transporte es marítimo.

- **FOB** (*Free on board; Franco a bordo*): En este caso el exportador entrega la mercancía una vez que ya está embarcada y con los trámites aduaneros de exportación cumplimentados. Se diferencia del anterior en que los gastos y riesgos del embarque son por cuenta del exportador.

#### 1.1.3.3. Grupo C

- **CFR** (*Cost and freight; Coste y flete*): El exportador entrega la mercancía en el puerto de destino convenido, pero en este caso no sólo tiene que embarcar la mercancía, sino que también corre con el gasto de la travesía hasta el puerto de destino. Sin embargo, el seguro del transporte es por cuenta del importador. Este incoterm se utiliza únicamente cuando el transporte es marítimo.
- **CIF** (*Cost, insurance and freight; Coste seguro y flete*): El exportador entrega la mercancía en el puerto de destino, pero a diferencia del anterior corre además con el coste del seguro del transporte. Se utiliza sólo cuando el transporte es marítimo.
- **CPT** (*Carriage paid to; Transporte pagado hasta el lugar de destino convenido*): Es similar al CFR pero en este caso se puede utilizar con cualquier tipo de transporte.
- **CIP** (*Carriage and insurance paid to; Transporte y seguro pagados hasta el destino*): Es similar a la cláusula CIF pero en este caso se puede utilizar igualmente con cualquier tipo de transporte.

#### 1.1.3.4. Grupo D

- **DAF** (*Delivered at frontier; Entregado en frontera*): El exportador debe entregar la mercancía en el punto fronterizo acordado, corriendo hasta ese momento con todos los gastos.

- **DES** (*Delivered ex ship; Entregado sobre buque*): El exportador entrega la mercancía sobre el buque, una vez que éste ha llegado al puerto de destino, pero antes de ser desembarcada. Los gastos y riesgos de la descarga son por cuenta del importador.
- **DEQ** (*Delivered ex quay; Entregado en muelle con derechos pagados*): El exportador corre con todos los gastos y riesgos hasta situar la mercancía en el puerto de destino y una vez cumplimentados los trámites aduaneros del país importador.
- **DDV** (*Delivered duty unpaid; Entregada derechos no pagados*): El exportador debe entregar la mercancía en el punto convenido (fábrica o almacén del importador), corriendo con todos los gastos y riesgos. Únicamente quedarían por pagar los trámites de la aduana del país de destino que serán por cuenta del importador.
- **DDP** (*Delivered duty paid; Entregado derechos pagados*): Es igual que la anterior pero en este caso el exportador también tramita los derechos de aduana del país de destino.

#### **1.1.4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN**

“Con demasiada frecuencia se calculan los precios de exportación a base de los precios internos, añadiéndoles el flete, el seguro y las comisiones; esto puede inducir a algunos errores de criterio que conviene eliminar.

Es indispensable tener en cuenta que, en la mayor parte de los casos, es preciso marginar el menor beneficio posible para mantenerse en un mercado muy competitivo de exportación. Por ejemplo si en nuestro país el precio actual de venta de un auto de fabricación nacional en el mercado interno es de

USD.1.000,00 aproximadamente, el precio para el mercado del exterior podría estar alrededor de los USD. 8.000,00<sup>2</sup>.

HOJA DE FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN			
Fecha:			
Destinatario:			
Dirección:			
Plazo o condiciones especiales:			
UNIDAD	PESO BRUTO	VOLUMEN	
1. Costo de la unidad			
2. Beneficio: Por ciento			Cuantía
3. Comisión del Agente en el exterior			Cuantía
4. Embalaje			
5. Etiquetas, etiquetaje o contenedores especiales			
6. Marcas			
7. Enflejamiento			
8. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque			
a) Aéreo			
b) Terrestre			
c) Por ferrocarril			
d) Aguas navegables interiores			
9. Gastos de descarga \$		Por:	Cuantía:
10. Costos terminales, indíquese:		Peso:	Volumen:
			Cuantía:
11. Gastos por mercancía de gran longitud, muy pesada y mucho volumen			
12. Documentos consulares, cuantía			
13. Otros costos			
14. Derechos de agente expeditor			
15. Seguros de Crédito a la exportación			
16. Gastos de financiamiento en ventas a crédito			
17. Costos de confirmación de cartas de crédito			
18. COSTO TOTAL DE LA VENTA			
19. Flete externo:			
a) Marítimo	peso:	volumen:	cuantía:
b) Aéreo	peso:	volumen:	cuantía:
c) Ferrocarril	peso:	volumen:	cuantía:
d) Terrestre	peso:	volumen:	cuantía:
TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR			
TOTAL COSTO Y FLETE			
20. Seguro			
a) Marítimo: cuantía asegurable		Tasa:	%Prima:
b) Aéreo: cuantía asegurable		Tasa:	%Prima:
c) Ferrocarril: cuantía asegurable		Tasa:	%Prima:
d) Terrestre: cuantía asegurable		Tasa:	%Prima:
SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA		IVA:	%Cuantía:
COSTO TOTAL DEL SEGURO		Hasta:	Pais de Destino:
21. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete)			
<b>EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>			

**GRÁFICO 2.** Hoja para el cálculo de precio de exportación en el Ecuador.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

<sup>2</sup> ESTRADA P., ESTRADA R.; *Lo que se debe conocer para exportar: Exportar es el Reto*; 2003; ed. MYL; Quito, 1ª ed.; Pág. 33-35

### 1.1.5. EMBALAJE EN EXPORTACIÓN

“Al empacar o embalar las mercancías destinadas a la exportación se lo debe hacer de tal forma que permita a los funcionarios de aduano reconocerlas, pesarlas, medirlas y liberarlas sin demora.

Si los bultos contienen mercancías de un solo tipo, o si su contenido y valor son uniformes, se facilita muchísimo su selección para la inspección. Si el contenido y el valor varían de un bulto a otro, hay más posibilidades de demoras y de confusión. A veces, debido al tipo de mercancía o el empaque poco sistemático, es preciso examinar todo el cargamento.

Para facilitar el examen, tiene suma importancia la forma en que se embarca la mercancía. La carga paletizada, eso es, la que se embarca en paletas, tarimas o bandejas de carga, ayuda a esos exámenes. El uso de esas paletas o tarimas permite que la carga se saque de los contenedores en cuestión de minutos con un elevador de carga en lugar de las horas que se requieren si hay que sacar la carga a mano.”<sup>3</sup>

Los tipos de embalaje que más se utilizan en el comercio internacional para enviar mercancías de un país a otro son:

- Cajas de cartón corrugado.
- Cajones de madera contrachapada.
- Jaulas de madera.
- Cojones y jaulas con ligaduras de alambre.
- Sacos de papel de varias hojas.
- Fardos.
- Los recipientes.

---

<sup>3</sup> ESTRADA P., ESTRADA R.; *Lo que se debe conocer para exportar: Exportar es el Reto*; 2003; ed. MYL; Quito, 1ª ed.; Pág. 60

### **1.1.6. LA EMPRESA ANTE EL COMERCIO EXTERIOR**

“Para intentar el ingreso en mercados del exterior, conocidos como mercados exigentes, sobre todo de bienes de alta calidad, en donde se presentan múltiples competidores procedentes, a veces, de remotos lugares y que ofrecen precios muy atractivos, el exportador deberá asegurarse de que su producto y su empresa cumplan con las siguientes características (las que apliquen a su caso específico):

- a) Una calidad diferente, a la competencia, si es posible excepcional, que incluso supere las expectativas de los posibles clientes.
- b) Una calidad tal que cumpla con todos los requisitos de las normas técnicas aplicables del país de destino y, además, con todos los códigos, reglamentos y disposiciones sanitarias o de comercio, que le sean aplicables, incluyendo las que se refieren a su presentación y empaque.
- c) Una capacidad de producción, flexible, adecuada y suficiente para adaptarse, en forma rápida y económica, a las fluctuaciones de la demanda, tomando en cuenta que, en general, los volúmenes de producción requeridos por los mercados de exportación son grandes y superan ampliamente la demanda local; siendo precisamente esta una de las grandes ventajas de los mercados externos.
- d) Nuestra empresa, debe disponer por sí misma, o mediante subcontratistas, de las capacidades logísticas necesarias para ubicar con oportunidad y sin desmedro, las cantidades de producto que demandan los mercados exteriores.
- e) Garantizar un suministro estable o conforme a la demanda, de su producto, con la calidad requerida para mantener sus mercados del exterior abastecidos, sin problemas para el comprador.

- f) Está en capacidad de garantizar la calidad de sus productos de exportación mediante los mecanismos y las autoridades legalmente establecidas, tanto en el Ecuador como en el país de destino
- g) Nuestra empresa, siguiendo los trámites requeridos, debe obtener una certificación (reconocida en el país de destino), de sus sistemas de calidad, de auditoría y de protección del medio ambiente, según lo establecen las normas respectivas de la International Organization of Standardization, ISO, series 9000, 10000 y 14000 respectivamente.
- h) Los medios y sistemas de envase y embalaje que mi empresa puede utilizar, son los adecuados para garantizar la calidad del producto, su inviolabilidad y, además, cumplen con las regulaciones específicas vigentes en el país de destino, tales como las signadas como Punto Verde.
- i) Mi empresa, puede garantizar un adecuado servicio al consumidor del país de destino, ya sea directamente o por intermediarios confiables.
- j) Los medios de transporte que se requieren utilizar, dan la confiabilidad requerida para garantizar la calidad, la inviolabilidad y la oportunidad de entrega, a costos razonables aprobados por el comprador.
- k) Los productos que se encuentran en los mercados de destino de mi producto, que por ser similares, alternativos o sucedáneos, podrían competir con mi producción y en determinadas circunstancias que se deben estudiar.”<sup>4</sup>

Una vez que la empresa ha decidido involucrarse en el comercio exterior, básicamente en lo que es la exportación deberá proceder a seleccionar aquellos mercados a los que va dirigirse en primera instancia, la estrategia que se debe aplicar cuando nos vamos a iniciar como exportadores será la de involucrarnos poco a poco en ciertos mercados que nos facilite su incursión, es decir, que la

---

<sup>4</sup> ESTRADA P., ESTRADA R.; *Lo que se debe conocer para exportar: Exportar es el Reto*; 2003; ed. MYL; Quito, 1ª ed.; Pág. 15-17

empresa deberá concentrar todos sus esfuerzos en cubrir un número reducido de mercados para tener éxito.

Podemos señalar algunos criterios que nos facilite involucrarnos en los primeros mercados que vayamos a participar.

- 1) Proximidad geográfica.
- 2) Cultura.
- 3) Situación política, económica y jurídica.
- 4) Tamaño del mercado.
- 5) Experiencia de otras empresas exportadoras.
- 6) Posibles limitaciones a las importaciones.

También, podemos señalar que existen otros indicadores que se deberán ser analizados antes de decidirnos por la incursión en un mercado determinado, entre estos podemos señalar:

- La renta per-cápita; que es un indicador que nos permite determinar la capacidad adquisitiva de la población.
- Ritmo de crecimiento económico del país; esto nos permitirá determinar si la economía del potencial país a ser escogido se encuentra en una fase de recesión o de expansión.

Además, deberemos tomar en cuenta cuál es la imagen que tiene nuestro país en el país de destino de nuestro producto, así mismo, si están de por medio posibles incentivos hacia las importaciones por parte del país de destino final de los productos. También, cabe recalcar que, cuando la empresa ha decidido involucrarse en el comercio exterior puede adoptar dos enfoques de marketing:

- 1) El *marketing Mix*, es decir, a medida para cada mercado; y,
- 2) El *marketing Mix Normalizado*, es decir, común para todos los mercados.

Finalmente la empresa deberá tomar la decisión de cómo va incursionar en el nuevo mercado objetivo, es decir, si lo hará de forma directa o en donde la empresa establecerá su propia red de distribución y su manejo administrativo o

también es forma compartida en donde la empresa exportadora solamente se limitará a enviar el producto para que estos lo comercialicen. Cada una de estas alternativas presenta sus ventajas y desventajas, debiendo ser analizadas de acuerdo a los intereses de la empresa y a la disponibilidad de recursos con que cuenta.

## **1.2. CHINA**

### **1.2.1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.2.1.1. Situación, Superficie y Clima**

La República Popular China con 9,6 millones de Km<sup>2</sup> es el cuarto país más extenso del mundo y supone más del 6% de la superficie emergida mundial. Está situada al este del continente asiático, y limite al norte con la Federación Rusa y Mongolia; al oeste con Kazajstán, Kirguistán, Tayikistán, Afganistán y Pakistán; al sur con India, Nepal, Bhután, Myanmar (Birmania), Laos y Vietnam; y al este con Corea del Norte, el Mar Amarillo y los Mares de la China Oriental y Meridional.

Topográficamente, pueden considerarse tres grandes áreas: la región montañosa del sudoeste, con la elevada meseta tibetana (más de 4.000 m. de altitud media); la extensa y también relativamente elevada región norte y noroccidental, desde la frontera afgana hasta la llanura de Manchuria en el noreste, que está ocupada mayoritariamente por zonas desérticas; y la región oriental que se extiende desde Manchuria en el norte hasta la isla de Hainan en el sur y que contiene las llanuras más fértiles, todas las salidas al mar y constituye el núcleo original de la China tradicional, así como la zona más densamente poblada.

Los dos principales y mayores ríos del país son el Yangze y el Huang He (Amarillo), que atraviesan el país de oeste a este y sus valles son vías de comunicación hacia el interior. Otros ríos también importantes son el Hongshui-Zhu .Jiang (Perla), en el sur, y el Heilong Jiang, en la frontera noreste; así como

toda una serie de ríos en el sur y sudoeste que, nacidos en las alturas tibetanas, van a desembocar más allá de China en las penínsulas de Indochina e India.

El clima es muy variado dada la gran extensión del país y ofrece una amplia diversidad de condiciones climáticas, desde continentales frías hasta tropicales, pasando por las desérticas. En general, en la zona oriental y suroriental más poblada, los veranos son húmedos y calurosos, sobretudo en el sudoeste, y los inviernos son fríos en la zona más septentrional y templados en el sudeste.

#### **1.2.1.2. Sistema de División Administrativa**

La actual división administrativa de China posee tres niveles básicos: provincias, distritos y cantones.

1. Todo el país se divide en provincias, regiones autónomas y municipios directamente subordinados al Poder central.
2. Las provincias y regiones autónomas se dividen en prefecturas autónomas, distritos, distritos autónomos y municipios.
3. Los distritos y distritos autónomos se dividen en cantones, cantones étnicos y poblados.

Los municipios directamente subordinados al Poder central y los municipios relativamente grandes se subdividen en distritos urbanos y suburbanos. Las prefecturas autónomas se subdividen en distritos y distritos autónomos. Las regiones autónomas, las prefecturas autónomas y los distritos autónomos son lugares de autonomía étnica.

Conforme a la Constitución, cuando es necesario, el Estado puede establecer regiones administrativas especiales, que son regiones administrativas locales subordinadas directamente al Gobierno central.

En la actualidad, en todo el país hay 23 provincias, 5 regiones autónomas, 4 municipios directamente subordinados al Poder central y dos regiones administrativas especiales.

### **1.2.1.3. Estructura del Estado**

La estructura del Estado de la República Popular China consta de:

- Órganos del poder del Estado: Asamblea Popular Nacional (APN) y asambleas populares locales de los diversos niveles.
- Presidente de la República Popular China.
- Órganos administrativos del Estado: Consejo de Estado y gobiernos populares locales de los distintos niveles.
- Órgano directivo militar del Estado: Comisión Militar Central (CMC).
- Órganos judiciales del Estado: Tribunal Popular Supremo (TPS), tribunales populares locales de los diversos niveles y tribunales populares especiales.
- Órganos fiscalizadores del Estado: Fiscalía Popular Suprema (FPS), fiscalías populares locales de los diversos niveles y fiscalías populares especiales.

## **1.2.2. RELACIONES CON EL EXTERIOR**

### **1.2.2.1. Política Exterior**

China aplica una política exterior pacífica de independencia y autodecisión. El objetivo básico de esta política radica en salvaguardar su independencia y soberanía, esforzarse por crear un ambiente internacional pacífico para la construcción por la modernización y la reforma y apertura del país, defender la paz mundial y promover el desarrollo conjunto. Su contenido es lo siguiente:

- Persistir en la independencia y autodecisión.
- Defender la paz mundial.
- Establecer relaciones amistosas y cooperativas con otros países.
- Fomentar las relaciones amistosas de buena vecindad con los países vecinos.
- Fortalecer la unidad y la cooperación con los países en vías de desarrollo constituye la piedra angular de la política exterior de China.
- Poner en práctica la apertura al exterior.

### 1.2.2.2. Comercio Exterior

El saldo comercial en 2004 volvió a crecer, tras haber disminuido en 2003, y arrojó un superávit de \$31.946 millones, superior en un 25,13% al del año precedente. Las exportaciones en el periodo alcanzaron la cifra de \$593.369 millones, con un incremento del 35,4%. Por su parte las importaciones se elevaron a \$561.423 millones, un 36% más que en 2003, crecimiento particularmente concentrado en materias primas. En el primer trimestre de 2005, el valor de las exportaciones creció un 34,9%, mientras que se registró un crecimiento de las importaciones de 12,2%. Por esta diferencia entre las tasas de crecimiento, el superávit llegó a 16,58 miles de millones de dólares, la mitad del superávit comercial obtenido en todo 2004.

En el periodo transcurrido desde el acceso a la OMC (diciembre 2001), con la consiguiente reducción de aranceles y liberalización del mercado, las importaciones pasaron en 2003 a crecer más que las exportaciones, circunstancia que se mantuvo en 2004, si bien con una diferencia menor que el año anterior. Durante 2005 se moderó en el primer trimestre el crecimiento de las importaciones, recuperándose posteriormente.

El grado de apertura comercial va en continuo aumento, dado que los flujos comerciales crecen a un ritmo muy superior al ya elevado del conjunto de la economía, alcanzando en 2004 un 69,9%, frente al 60,4% del año anterior.

Los compromisos adquiridos en el marco de la entrada de China en la OMC incluían la rebaja progresiva de aranceles, que se inició en diciembre de 2001; así, el arancel actual es resultado de las sucesivas rebajas decretadas desde el acceso a la OMC, si bien para la mayoría de productos el calendario de reducciones ya ha culminado el pasado 1 de enero de 2005, llegando aun arancel medio hasta el 7,8%, frente al nivel anterior del 16,4%. Asimismo, la entrada en la OMC está suponiendo la apertura de un gran número de sectores claves de la economía china (banca, distribución y telecomunicaciones son los más relevantes)

Es relevante la constatación de que los flujos comerciales, y especialmente las importaciones, tienen una distribución geográfica muy condicionada por el origen de las inversiones extranjeras en China (comercio intraindustrial). Otro fenómeno a destacar en este último año es la pérdida de peso relativo en el total de las importaciones chinas de los tradicionales proveedores asiáticos (sobre todo componentes para ensamblado en China) y europeos y americanos (bienes de equipo), a favor de países proveedores de materias primas. Así, de entre los 25 primeros proveedores, los que más crecen son, por este orden, Omán, Angola, India, Canadá y Australia.

En cuanto al patrón de comercio, se constatan elevados déficits con los países asiáticos, y superávits con Europa y Estados Unidos, datos coherentes con una estrategia industrial que se basa en importar componentes de los primeros para su ensamblaje y reexportación a los segundos.

### **1.2.3. MARCO PARA LA ACTIVIDAD COMERCIAL**

#### **1.2.3.1. Régimen de Comercio Exterior**

Hasta la entrada de China en la OMC (diciembre 2001), las operaciones de comercio exterior debían ser llevadas a cabo por empresas e instituciones que tuvieran autorización oficial. Tenían derecho de importación y exportación: Las Corporaciones de Comercio Exterior dependientes del Ministerio de Comercio (MOFCOM), de los gobiernos provinciales y de los distintos Ministerios del Consejo de Estado. Asimismo, algunas grandes empresas tenían derecho a importar los materiales y equipos que necesitan para llevar a cabo su producción, las empresas mixtas y de capital 100% extranjero tenían derecho a importar los insumos necesarios para la producción y exportación de sus productos, y los grandes centros de investigación tenían derecho a realizar las importaciones y exportaciones necesarias para llevar a cabo su actividad.

Sin embargo, la apertura de China al exterior ha estado acompañada de una continua modificación de su dispositivo aduanero y por un desarme arancelario. La nueva Ley de Comercio Exterior, en vigor desde el 1 de Julio de 2004, abre la posibilidad de operar en el comercio exterior a las personas físicas, no solamente a las empresas. Elimina la necesidad de autorización a los operadores, aunque se mantiene el requisito del registro. El Estado puede restringir el comercio de importación o exportación por razones de seguridad nacional, escasez, interés público o moral, problemas sanitarios, así como imponer cuotas o contingentes arancelarios. Se contempla por primera vez la protección a los derechos de propiedad intelectual.

Al mismo tiempo, en virtud de la nueva Ley de Comercio Exterior, las empresas extranjeras gozan de mayor libertad a la hora de importar, exportar, y, principalmente, distribuir y comercializar sus productos dentro de China (tanto en grandes superficies como en pequeños centros de venta).

### **Derechos arancelarios**

China impone derechos, generalmente ad valorem, sobre la mayor parte de sus importaciones. El valor en aduana se establece en función del precio de venta de la mercancía, incluidos gastos de embalaje, flete, seguro y otros costes hasta puerto de destino. Los derechos de importación son como media del 11%, si bien de aquí al 2008 se reducirán hasta menos del 10%.

### **Impuesto de Valor Añadido (IVA)**

El IVA normal es del 17%, aunque ciertos productos pueden beneficiarse de una tasa reducida del 13% (productos de primera necesidad). El IVA a la importación se calcula sobre el precio CIF más el importe de los derechos de aduana y en su caso del impuesto al consumo.

### **Impuesto de negocios**

El impuesto de negocios se aplica sobre los servicios no gravados con IVA, las transferencias de activos intangibles y las ventas de bienes inmobiliarios en China. Por tanto, los contribuyentes serán aquellos que presten dichos servicios, transfieran activos intangibles o vendan propiedades en el país. El tipo general está entre el 3% y el 5% con algunas excepciones al alza como entretenimiento entre 10 y 20% y servicios financieros 8%.

### **Impuesto al consumo**

Puede variar entre el 5% y el 40% dependiendo del producto. Se aplica a tabaco, bebidas alcohólicas, cosméticos, etc.

### **Documentos para la importación**

En general, el importador chino (agente, distribuidor o socio de joint-venture) gestiona la documentación requerida. Esta incluye factura, pedido realizado, contrato de compraventa, certificado de cuotas a la importación (en su caso), licencia de importación (en su caso), certificado de inspección otorgado por AQSIQ (General Administration of the PRC for Quality Supervision, Inspection, and Quarantine) o su buró local (en su caso), póliza de seguro, y formulario de declaración en aduanas.

### **Requisitos de etiquetado**

La importación de ciertos productos está sujeta a inspección y certificación de cumplimiento de standards obligatorios a nivel nacional, para el comercio doméstico o por obligación contractual. Una vez obtenido el certificado de calidad, se puede adherir el etiquetado de seguridad. Ley de etiquetado de alimentos (1 Abril 2001): exige que todos los alimentos empaquetados (excepto al por mayor), ya sean locales o de importación, porten un etiquetado en chino indicando el tipo

de comida, ingredientes, fecha de producción y de caducidad, marca, marca comercial, nombre de la empresa y dirección, y país de origen.

### **Regulación Antidumping**

China está comenzando a tomar medidas de salvaguardia y anti-dumping para controlar el aumento en la importación de ciertos productos. A medida que las barreras comerciales van disminuyendo, las empresas estatales se enfrentan a mayores presiones tanto por las reformas domésticas como por las importaciones, y por ello tienen mayor interés por usar medidas anti-dumping para proteger el mercado doméstico. Las empresas extranjeras involucradas en investigaciones se han quejado de que la metodología utilizada por la autoridad tiene errores y los investigadores conceden demasiado crédito a la información facilitada por la parte China.

Los procedimientos anti-dumping (por ejemplo los métodos para calcular precios y daños causados) parecen incompatibles en algunos aspectos con los acuerdos de la OMC. Del mismo modo, el régimen anti-dumping adolece de la transparencia exigida por la OMC.

### **Prácticas Anti-Competencia**

Existen varias leyes para favorecer la competencia, y se está diseñando una nueva ley antimonopolio. Sin embargo, las leyes actuales no son efectivas debido a la poca coordinación nacional y la inconsistente implementación local y provincial. Continúan existiendo ineficiencias económicas y desincentivos a la inversión creados por el proteccionismo, precios predatorios y prácticas monopolísticas que protegen el sector estatal. En algunos casos los conglomerados industriales que operan como monopolio o cuasi-monopolio (por ejemplo China Telecom) han sido autorizados a fijar precios, asignar contratos, y otras acciones que restringen la competencia entre proveedores locales y extranjeros.

## **Disminución de barreras en el sector servicios**

El sector servicios ha sido uno de los más regulados y protegidos, pero la liberalización acordada en la OMC mejorará enormemente el acceso extranjero. La propia economía China se beneficiará de la mayor gama de servicios, profesionalidad y tecnologías que la inversión extranjera traerá consigo. Habrá un gran aumento en la eficiencia de la economía doméstica así como una mayor participación extranjera en el sector financiero, seguros, telecomunicaciones, distribución, servicios profesionales, servicio post-venta y reparaciones.

No obstante en la actualidad los proveedores extranjeros de servicios tienen muy restringido el tipo de operaciones que pueden realizar, en muchos casos bajo licencia experimental. Los requisitos de entrada son muy exigentes, y además existen restricciones de ámbito geográfico, lo cual limita seriamente el crecimiento y la obtención de beneficios.

### **1.2.3.2. Regulación de Cobros y Pagos con el Exterior**

En la actualidad la moneda de China, el Renminbi Yuan (RMB), tiene convertibilidad directa por cuenta corriente solo con el dólar estadounidense, el euro, el yen japonés y el dólar de Hong Kong. Los tipos de cambio con las demás monedas se establecen mediante el tipo cruzado con alguna de las anteriores.

China mantuvo estable su moneda (en torno a 8,27 RMB/1 USD) durante la crisis asiática, propiciando una mayor estabilidad económica en la región, lo que redundó en un aumento importante de la credibilidad de sus autoridades económicas y del prestigio de la economía China en Asia.

Sin embargo, tras la caída del dólar, se han venido dando presiones para que las autoridades se planteen seriamente introducir modificaciones en el tipo de cambio. Estas presiones se fueron intensificando durante 2003 y 2004, particularmente desde Estados Unidos, a consecuencia de un creciente déficit comercial bilateral, y de la situación de diversos sectores de aquella economía.

También existe interés por parte de la Unión Europea, en la medida en que la insistencia de distintos países asiáticos en mantener la paridad de sus monedas frente al dólar ha hecho que el coste del ajuste por la caída de éste último haya recaído especialmente sobre el euro. Esta presión es la que ha alentado la entrada de capitales a corto, con los consiguientes efectos inflacionistas sobre la oferta monetaria a través de las reservas internacionales. Finalmente, en julio de 2005, las autoridades chinas introdujeron una reevaluación del 2,1% frente al dólar americano, junto con una declaración de intenciones de avanzar hacia un sistema de flotación sucia con respecto a una cesta de monedas.

Existe convertibilidad de la moneda para operaciones recogidas en la cuenta corriente y de transferencias de la balanza de pagos. Aquí se incluyen los pagos de dividendos e intereses. Existen, sin embargo, ciertas limitaciones en el tramo de la cuenta de capital y las inversiones en los mercados de capitales permitidas a no residentes están restringidas a ciertos tipos de acciones. La no-convertibilidad absoluta de la moneda China la mantuvo a salvo de los ataques especulativos que se produjeron durante la crisis asiática contra las demás monedas de la zona. Por el momento, la moneda está presentando un comportamiento estable debido al volumen de reservas y existe un debate abierto sobre la fórmula para seguir hacia una plena convertibilidad y una flexibilización del tipo de cambio.

### **1.2.3.3. La Distribución Comercial: Estructura y marco legal**

Los sistemas de distribución han experimentado un desarrollo sin precedentes en los últimos 20 años, desde la apertura de China.

Como consecuencia de los compromisos adoptados por China en el Acuerdo de Adhesión a la OMC el sector de la distribución está totalmente abierto a los inversores extranjeros desde diciembre 2004, si bien actualmente la gran distribución China está en manos locales. El 1 de junio de 2004 entraron en vigor las medidas para la administración de las inversiones extranjeras en el sector comercial. Estas medidas permiten tanto a las empresas extranjeras ya instaladas

en China como a las nuevas inversiones, la distribución de productos no producidos en China, la apertura de tiendas, almacenes, franquicias y constitución de redes de distribución de productos importados o comprados localmente. Principales problemas de la distribución en China:

- Carencia de infraestructura.
- Implicaciones del sistema de economía planificada.
- Restricciones al transporte.
- Falta de conocimiento del significado de la distribución en su sentido moderno.
- Las empresas extranjeras normalmente se quejan de que los distribuidores chinos no saben cómo comercializar producto.
- Daños sufridos a la mercancía.
- Pérdidas debidas a robos.

#### **1.2.4. TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES**

##### **1.2.4.1. Ferrocarriles**

En 1949, China contaba con 21.800 kilómetros de vías férreas, de los cuales sólo 11.000 kilómetros eran transitables. Durante el período de 1979 a 1999, se puso al servicio 17.919 kilómetros de vías férreas, con 11.783 kilómetros electrificados. En 1999, el trayecto en servicio llegó a 57.900 kilómetros aumentando en 20,1 por ciento en comparación con 1978.

Los ferrocarriles de China se unen principalmente por dos grandes arterias: la de sur-norte y la de este-oeste. La primera tiene a Beijing como centro y está integrada por la línea Jingguang (Beijing-Guangzhou), la Jinghu (Beijing-Shanghai), la Jingjiu (Beijing-Kowloon), y la Jingha (Beijing-Harbin); la segunda tienen a Zhengzhou como centro y comprende las líneas Longhai (Lianyungang-Lanzhou) y Lanxin (Lanzhou-Ürümqi). Ahora esta última línea se extiende desde Ürümqi hacia el oeste y se conecta con los ferrocarriles de Kazakstán y conforma un nuevo puente intercontinental euroasiático, desde Lianyungang, China, hasta Rotterdam, Holanda. Además, en las zonas montañosas del suroeste funcionan

líneas troncales tales como la Chengyu (Chengdu-Chongqing), la Baocheng (Baoji-Chengdu), la Chengkun (Chengdu-Kunming) y la Nankun (Nanning-Kunming). En la región autónoma uigur de Xinjiang se construyó la línea Nanjiang (Turpan-Kashi).

#### **1.2.4.2. Carreteras**

China contaba en 1949 con 80.000 kilómetros de carreteras, y más de un tercio de los distritos no las tenían. En 1999, se encontraban en servicio 1.352.000 kilómetros de carreteras. Actualmente, los vehículos automotores llegan a todas las cabeceras distritales, cantones, y poblados del país. Después de 1978, China ha concluido la construcción de un considerable número de autopistas. Entre ellas están las líneas Shenyang-Dalian, Beijing-Tianjin-Tanggu, Guangzhou-Shenzhen, Jinan-Qingdao, Chengdu-Chongqing, Yichang-Huangshi, Beijing-Shijiazhuang, Shanghai-Ningbo, Taiyuan-Jiuguan, y Shijiazhuang-Taiyuan. En 1999, los nuevos trayectos construidos fueron de 58.000 kilómetros, con 2.825 kilómetros de autopistas.

#### **1.2.4.3. Aviación civil**

Entre 1949 y 1978, el país invirtió miles de millones de yuanes para construir o ampliar aeródromos, lo cual sentó la base para la aeronavegación civil. Desde la reforma y la apertura, se ha construido y ampliado un grupo de aeródromos para adaptarse a las necesidades del desarrollo. A finales de 1999, estaban en servicio de la aeronavegación civil más de 140 aeropuertos, 80 de ellos con condiciones para el despegue y aterrizaje de aviones Boeing 777, 767, 757, 747, 737 y A340 o aviones mayores. En 1999, la aviación civil de China servía con 1.115 líneas, 128 de ellas internacionales. Los trayectos de navegación aérea alcanzan a 1.522.000 kilómetros, aumentando en 10,22 veces en comparación con 1978.

Las líneas nacionales tienen a Beijing como centro, llegan a las capitales de todas las provincias, regiones autónomas y municipios directamente subordinados al Poder central, importantes ciudades abiertas, regiones fronterizas y remotas. Las

líneas internacionales alcanzan a más de 50 ciudades del mundo, entre otras, Tokio, Bangkok, Yakarta, París, Frankfurt, Moscú, Londres, Nueva York, Vancouver, etc.

#### **1.2.4.5. Transporte por agua**

China cuenta con una línea costera continental de 18.000 kilómetros y una longitud total de 220.000 kilómetros de ríos. Las buenas condiciones naturales ofrecen facilidades para la navegación fluvial y marítima. Los sistemas fluviales, son relativamente desarrollados, en cuanto al transporte, los del Changjiang, Zhujiang, Heilongjiang, Huaihe, Qiantangjiang, Minjiang, Huangpujiang, y el Gran Canal Beijing-Hangzhou.

En la actualidad, hay más de 70 principales puertos fluviales, con más de 5.000 amarraderos. El río Changjiang es la "vía de oro" del transporte fluvial de China, su volumen anual de transporte de carga y pasajeros es relativamente considerable. Nanjing es el mayor puerto fluvial de China; su volumen anual de carga y descarga llega a más de 40 millones de toneladas. Se ven dos zonas de transporte marítimo, la del norte y la del sur. La norteña tiene a Shanghai y Dalian como centros. La sureña opera con Guangzhou como centro. Desde la reforma y la apertura el volumen de carga y descarga de los puertos nuevos incluyendo a los puertos fluviales alcanzó a 497,26 millones de toneladas. Los principales puertos marítimos son 20. El volumen de carga y descarga de mercancías fue de 1.050 millones de toneladas y el volumen de pasajeros llega a 64,01 millones de personas. Shanghai es uno de los diez grandes puertos comerciales del mundo, con un volumen de carga y descarga anual superior a cien millones de toneladas. China posee una flota de alta mar con una capacidad de carga de 22 millones de toneladas. Esta flota viaja a más de 1.100 puertos del mundo.

#### **1.2.4.6. Servicios de correos y telecomunicaciones**

Desde 1978, el desarrollo de los correos y telecomunicaciones ha entrado a una nueva etapa histórica. Se han ampliado mucho el volumen de la red telefónica y

elevado el nivel de tecnología y servicios. Se construyeron diferentes redes de comunicación de uso público que abarcan cables ópticos, microondas, satélites, conmutación programada, comunicación móvil y comunicación digital. Cubren el país y se conectan con el mundo. La red de correos de uso público tiene avanzados medios de transporte. A fines de 1999, el volumen de conmutadores telefónicos llegó a 160 millones de líneas.

El número de usuarios de teléfonos celulares alcanzó a 43,24 millones. El mercado de teléfonos celulares de China es el tercero del mundo. El volumen global de usuarios de teléfonos llegó a 110 millones. La tasa de difusión de teléfonos del país se elevó de 0,38 por ciento en 1978 a 13 por ciento en 1999; en la ciudad, la posesión de teléfonos, de 1,9 por ciento en 1978 a 28,4 por ciento en 1999. El 79,8 por ciento de las aldeas administrativas de las zonas rurales cuenta con teléfonos. Se registraron en todo el país 102.000 agencias de correo, y 6.215.000 kilómetros de recorridos postales.

En la actualidad, se han abierto los servicios internacionales de entrega especial e inmediata de paquetes postales en todas las grandes y medianas ciudades y en algunas ciudades se han instalado servicios de telegrafía internacional automática, transmisión digital, fax rápido y transmisión televisiva internacional, y otros servicios por Internet, tales como el correo y comercio electrónicos, están de moda.

### **1.3. PEPINOS DE MAR**

#### **1.3.1. INTRODUCCIÓN**

La pesquería del pepino de mar comenzó hace más de mil años en el lejano oriente. En el siglo XIX esta pesquería se expandió, con China como el principal importador mundial. Durante el presente siglo se abrieron al comercio internacional también los mercados de Japón, Corea, Singapur y Taiwán.

Aunque son diez las especies de pepino que se comercializan a nivel internacional, en las estadísticas se agrupa a todas éstas junto con otros equinodermos, como lo son el erizo de mar y la estrella de mar. Por ello es difícil saber cuál es la producción real de pepino de mar en el mundo.

La demanda por el pepino de mar (*Isostichopus fuscus*) fomentó el inicio de su captura comercial en México a partir de 1988. El interés por explotar comercialmente este recurso, también se manifestó en los estados de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco, Colima, Michoacán, Guerrero y Oaxaca.

Durante el periodo 1983–1990, un notable incremento en la demanda de beche-de-mer (pepino de mar), junto con un declive en los desembarques totales ha redefinido los parámetros geográficos de las pesquerías y diversificado la explotación hacia nuevas especies previamente no utilizadas; por ejemplo, *Stichopus californianus* y *S. parvimensis* sobre la costa de Washington, y *Cumaria frondosa* sobre la costa de Canadá. Pero, existen temas críticos de preocupación mundial sobre las pesquerías de pepinos de mar, entre los cuales destacan:

1. Poca literatura que provea información sobre el éxito de las iniciativas de manejo.
2. Falta de regulaciones o falta de fondos para la implementación y monitoreo del cumplimiento de las mismas.
3. Falta de información bio-ecológica básica para la evaluación de stocks de pepinos.
4. Ausencia de educación y programas de información sobre la importancia económica y ecológica de los holotúridos.
5. No aceptación de las medidas de manejo por las comunidades pesqueras.
6. La complejidad de la ruta de comercio de holotúridos y las estadísticas poco confiables cuando se trata de estimar capturas.

También, se debe tomar en consideración que toda pesquería necesita de un seguimiento para que se determine y evalúe el estado de la misma, así como de su(s) recurso(s) pesquero(s) que la(s) conforman, como también para que pueda diagnosticarse el o los problemas que pueda tener. Uno de los componentes de un seguimiento de una pesquería es los desembarques de las capturas. Mediante ellos pueden obtenerse indicadores pesqueros (indirectos) y biológicos concernientes y/o relacionados a las actividades de extracción de una determinada pesquería. Estos indicadores ayudan en parte a evaluar las pesquerías y sus recursos (para una evaluación completa se requiere contar además con indicadores poblacionales). Por consiguiente, los seguimientos, como componentes de una evaluación, para toda pesquería son muy importantes, más aún si se trata de pesquerías que a través de sus diversas actividades de que se componen generan ingresos y beneficios significantes para comunidades de pescadores y sociedades humanas en sí.

La explotación de pepino de mar es relativamente reciente en el Ecuador, se inició alrededor de 1988 con la llegada de comerciantes asiáticos que introdujeron esta pesquería en las costas de Guayas y Manabí. Tras un período de cuatro años de intensa actividad pesquera, agotaron el recurso y en busca de nuevas zonas de explotación, trasladaron sus operaciones a la región insular.

En 1991 la pesquería de pepino de mar, enfocada totalmente en la especie *Isostichopus fuscus* o *Stichopus Fuscus* empezó en Galápagos.

Su explotación comenzó de una forma descontrolada por lo que el Gobierno del Ecuador prohibió la extracción en 1992. Posteriormente en 1994, se abrió una pesquería experimental que duró dos meses, seguida por una veda de cinco años. Entre 1995 y 1998, el Parque Nacional Galápagos realizó una serie de evaluaciones poblacionales para conocer la distribución y abundancia de la especie en las diferentes zonas que eran solicitadas para obtener permisos de pesca comercial por parte de los pescadores artesanales de Galápagos.

La reapertura de la pesquería de pepino de mar en la Reserva Marina de Galápagos (RMG) ocurrió en 1999, bajo un plan de control interinstitucional entre el Servicio Parque Nacional Galápagos (SPNG), la Estación Científica Charles Darwin (ECCD), el Instituto Nacional de Pesca (INP), la Armada del Ecuador y las cooperativas de pesca de Galápagos. Desde entonces, la pesca de pepino de mar se ha convertido en una actividad altamente rentable en el Archipiélago, reconocida como la fuente de ingresos más importante del Sector Pesquero.

### **1.3.2. GENERALIDADES DE LOS PEPINOS DE MAR**

“Los pepinos de mar pertenecen a la clase Holothuroidea del Phylum Echinodermata, dentro del cual también están los erizos y estrellas de mar. Esta clase tiene aproximadamente 1.250 especies distribuidas en 6 órdenes, 25 familias y alrededor de 200 géneros.

Los seis órdenes que contiene esta clase son: Dendrochirotida, Dactylochirotida, Aspirochirotida, Elasipodida, Apodida y Molpadiida, que, se distinguen entre sí por la presencia o ausencia de pies tubulares, árboles respiratorios y órganos de Cuvier y por la forma de los tentáculos bucales.

Los tentáculos peltados (con forma de bastón invertido con un engrosamiento que permite sentir por las partículas orgánicas) remueven el fondo marino y ayudan en la oxigenación del terreno, evitando así la putrefacción del fondo marino. Existen también tentáculos ramificados, los mismos que filtran el agua de mar y atrapan las partículas orgánicas. En todos los casos, los pepinos de mar reciclan los nutrientes.”<sup>5</sup>

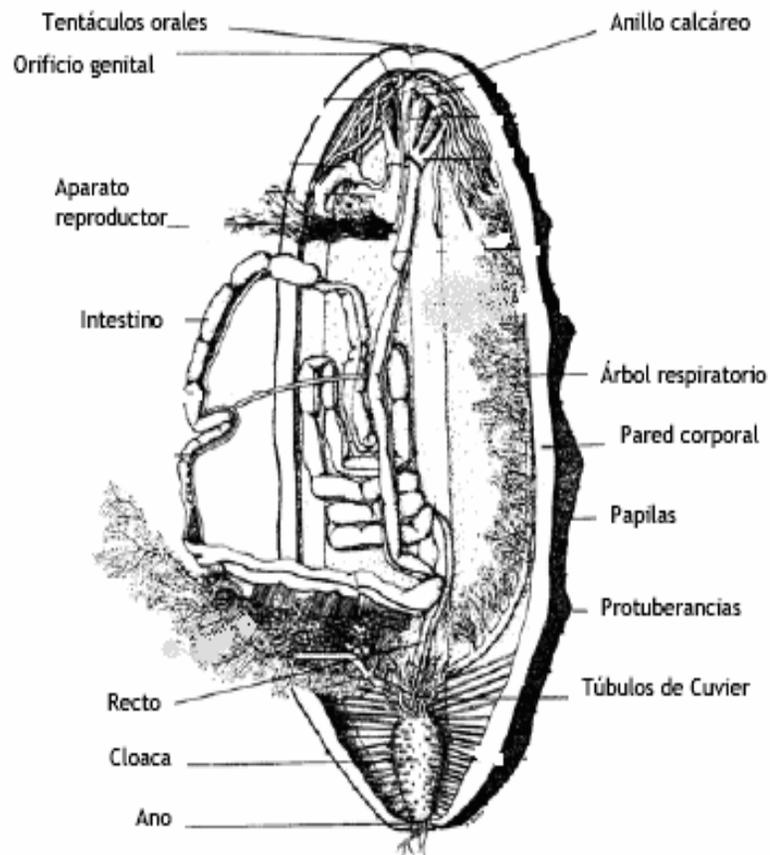
#### **1.3.2.1. Anatomía del Pepino de Mar**

Los pepinos de mar, al igual que los erizos marinos, no poseen brazos. Es así que la boca y el ano se encuentran en extremos opuestos. “El animal coloca su

---

<sup>5</sup> FUNDACIÓN Charles Darwin; *Reserva Marina de Galápagos*; 2002; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.

porción ventral (estómago) en el substrato y no el polo bucal (boca) como otros equinodermos. Es en esta porción, que se encuentran los pies tubulares, que sirven para la locomoción, para la respiración y la recepción sensorial. Los pepinos presentan canal alimentario completo, sistema nervioso no centralizado y un sistema reproductor simple (**Gráfico 3**).”<sup>6</sup>



**GRÁFICO 3.** Anatomía interna de un pepino de mar.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

“El cuerpo de los pepinos se caracteriza por carecer de segmentación, poseer simetría radial pentámera, un espacioso celoma donde está el sistema ambulacral, y un esqueleto interno de osículos calcáreo. Estos osículos o espículas que pueden presentar varias formas y tamaños, son un rasgo muy importante para su identificación taxonómica. La mayoría de los pepinos de mar

<sup>6</sup> WWF; *Evaluación de las pesquerías en la RMG*; 2005; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.

son individuos de vida libre, su tamaño varía entre unos pocos centímetros hasta más de dos metros de longitud. Tienen coloración variada, predominando los individuos de color verde oliva, café, y negro; otros individuos presentan una combinación de colores en forma de manchas o motas.”<sup>7</sup>

### **1.3.2.2. Vida del Pepino de Mar**

Los pepinos de mar son organismos exclusivamente marinos que están presentes en todas las latitudes. Se los encuentra desde la zona intermareal hasta los 6000 m de profundidad. En las islas Galápagos se han registrado 38 especies de pepinos de mar, de las cuales 5 son endémicas y dos de ellas se hallan restringidas a profundidades menores a 200 m.

“La mayoría de los pepinos presentan sexos separados, en la mayoría de los casos, el sexo no puede ser determinado en base a características externas o comportamiento. Los pepinos, a diferencia de otros equinodermos, poseen un aparato reproductor que consiste en una sola glándula genital. El aparato reproductor (gónada), tanto masculina como femenina, consiste en uno o dos ramilletes de túbulos adheridos a la pared donde hay un orificio por el cual son liberados el esperma y los huevos (gametos) hacia el exterior.”<sup>8</sup>

Aseverando esto, el documento preparado por la Fundación Charles Darwin en el boletín 1999 dice: “Los pepinos de mar poseen fertilización externa, es decir hembras y machos liberan los gametos en la columna de agua, donde se produce la fertilización. En la época de desove, los pepinos de mar se levantan sobre sus pies tubulares posteriores y liberan los gametos. Una vez que los gametos están en la columna de agua, depende de la cercanía de otros individuos del sexo opuesto para que se encuentren el huevo y el esperma y se de la fertilización y el

---

<sup>7</sup> FUNDACIÓN Charles Darwin; *Reserva Marina de Galápagos*; 2002; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.

<sup>8</sup> Martínez Patricia; *The Galápagos sea cucumber fishery: a risk or an opportunity for conservation?*; 2001; Beche-de-Mer Bulletin 17.

consecuente desarrollo larval. El huevo tiene un promedio de vida en el agua de una hora, si en este tiempo, no se ha producido el encuentro con el esperma, este huevo muere y no hay reproducción.”

Cabe recalcar que, los pepinos de mar son organismos de movimientos extremadamente lentos. Como mecanismo de defensa, tienen la capacidad de arrojar el sistema respiratorio, el intestino y las gónadas, fenómeno conocido como evisceración. Algunas especies liberan filamentos pegajosos. Estos animales poseen toxinas en la piel y en las vísceras que les sirven como medio de protección contra depredadores. Se cree que estos organismos tienen pocos predadores naturales, existen peces, estrellas de mar y caracoles que predan a los individuos adultos y cuando los pepinos están en estado larval son predados por organismos planctívoros, mientras que los juveniles sirven de alimento a cangrejos, caracoles y gusanos.

Además, los pepinos de mar son ecológicamente importantes en los ecosistemas marinos pues llevan a cabo procesos de reciclaje de nutrientes, acción ecológica similar al de las lombrices de tierra. Se alimentan principalmente de detritos, microorganismos, contenido orgánico de la arena y fango y además cumplen funciones de bioturbación, que consiste en la remoción de suelos para su aireación, es decir, reciclan los nutrientes; pero, a pesar de su importancia ecológica, los pepinos de mar, tienen un alto valor comercial al ser consumidos como alimento tradicional en muchos países asiáticos e islas del Pacífico. Además, muchos pepinos de mar son también de interés en la industria farmacéutica, al poseer en la pared corporal compuestos químicos naturales tales como la saponina y el colágeno que son usados en la preparación de pegamentos, gelatinas y otros productos de utilidad industrial. De las 38 especies registradas en la Reserva Marina de Galápagos, solo *Isostichopus fuscus* es de importancia comercial, explotándose para consumo humano en los países orientales. Dentro de su rango de distribución, solo existe pesca comercial en la RMG.

### 1.3.3. GENERALIDADES DE ISOSTICHOPUS FUSCUS (ESPECIE COMERCIAL DE GALÁPAGOS)



**GRÁFICO 4.** El pepino de mar *Isostichopus fuscus*.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

La especie comercial de pepinos de mar de Galápagos pertenecen a la clase Holothuroidea del Phylum Echinodermata, específicamente al orden Aspidochirotida de la familia Stichopodidae y su nombre científico es *Isostichopus Fuscus* aunque también se lo conoce como *Pepino de Mar Stichopus Fuscus*.

#### 1.3.3.1. La anatomía del Stichopus Fuscus

“Los individuos pertenecientes al orden Aspidochirotida se caracterizan por tener numerosos tentáculos (entre 15 y 30) tipo peltado. El cuerpo presenta gran cantidad de pies tubulares, que cumplen funciones de locomoción o son simplemente papilas sensoriales. Tienen dos órganos o árboles respiratorios bien desarrollados.

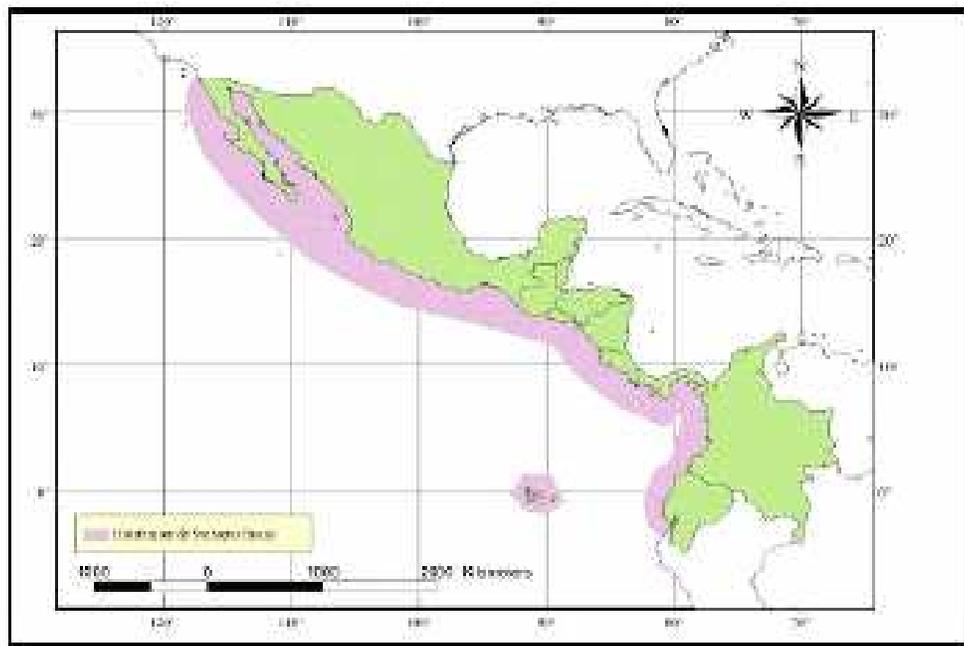
La familia Stichopodidae presenta individuos grandes y notorios en los fondos marinos. Poseen ámpulas tentaculares y órganos genitales dispuestos en dos ramilletes. Los árboles respiratorios son bien desarrollados, los pies ventrales son grandes y están dispuestos en bandas aglomeradas. La superficie dorsal posee pápulas simples o compuestas, con tentáculos ventrales grandes y ano terminal.

Los osículos generalmente tienen forma de mesas y botones lisos regulares o deformados, rosetas delicadas y cuerpos en forma de C.

El *Isostichopus fuscus* es aplanado dorsoventralmente con una pared corporal gruesa, boca ventral y ano terminal, papilas romas en el dorso, con tres bandas de pies tubulares en el ventrum. La suela es fácilmente distinguible y bien formada.

Ésta especie de pepino de mar es fácilmente distinguible por su gran tamaño (puede alcanzar hasta los 25 cm.) y por su coloración café, que puede tener varias tonalidades y con las pápilas de color amarillento. Las espículas consisten en mesas, placas perforadas, cuerpos en forma de “C” y barras en forma de horquilla.”<sup>9</sup>

#### 1.3.3.2. Distribución de pepinos de mar *Stichopus Fuscus*



**GRÁFICO 5.** Distribución espacial (sombreado) del pepino de mar *Isostichopus fuscus*.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

<sup>9</sup> FUNDACIÓN Charles Darwin; *Reserva Marina de Galápagos*; 2002; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.

Esta especie se encuentra distribuída desde Baja California hasta Ecuador, incluidas las islas Galápagos, Socorro y Cocos, las islas de Revillagigedos. Habita desde la costa hasta los 28 - 39 m de profundidad (**Gráfico 5**). No se tiene conocimiento de las especies que predan sobre *Isostichopus fuscus* cuando es adulto; cuando está en estado larval, forma parte del plancton, por lo que sus predadores serán los organismos planctívoros. Un estudio sobre la toxicidad de ciertas especies de pepinos de mar concluyó que *Isostichopus fuscus* no produce toxinas contra los peces y no posee túbulos de Cuvier.

### **1.3.3.3. Criterios de manejo para la pesquería de pepino de mar Stichopus Fuscus**

Hasta 1998, la única consideración de manejo existente en Galápagos consistía en la prohibición total de la extracción del pepino de mar, medida que en la práctica nunca se cumplió. En 1999, con la creación del sistema participativo de administración de la RMG (anteriormente descrito) se permite la apertura de la pesquería con el establecimiento de un plan de regulaciones consistente en:

- a. Temporada de extracción;
- b. Cuota máxima de captura;
- c. Estudios científicos para determinar la abundancia de este recurso; y,
- d. La obligación por parte del SPNG de realizar monitoreos de seguimiento a la actividad pesquera, criterios que también fueron utilizados durante el manejo de la temporada de pesca del 2000.

En el 2001 la JMP y AIM, además de las consideraciones de manejo utilizadas en los años anteriores, incorporó:

- a. Una talla mínima de captura;
  - b. Una cuota de extracción por pescador;
  - c. La limitación de la pesca solo en las áreas de extracción establecidas en la Zonificación Provisional Costera; y,
  - d. El cierre de sitios de pesca identificados como semilleros (Canal Bolívar).
- Es importante destacar que en este año, se establece el uso de la

Zonificación como herramienta que ordena las operaciones de pesca, y se experimenta con la adjudicación de cuotas individuales, a fin de asegurar derechos exclusivos (sobre una porción del recurso) a cada pescador.

Desde el 2002, con la aprobación del Calendario de Pesca Quinquenal, se establece el uso de indicadores biológicos (densidad poblacional) y pesqueros (CPUE<sup>10</sup>) como información clave a observar por parte de los tomadores de decisión en la evaluación de la situación del recurso. Esto como estrategia de facilitar el establecimiento de medidas cuando la situación se presenta crítica para la especie y la sustentabilidad económica de la pesquería no está garantizada. Así amparados en estos criterios fue posible por primera vez cerrar la pesquería en islas que no cumplían con las densidades mínimas de pepino de mar requeridas.

Lo expuesto constituye la evidencia que el marco de regulaciones establecidas para el manejo del recurso pepino de mar ha experimentado en estos cinco años constantes cambios y mejoras.

Son nueve los criterios o regulaciones técnicas establecidas como directrices generales para un manejo responsable del recurso y criterios como el tiempo de captura, cuota, monitoreo pesquero e indicadores de densidad poblacional han sido lo más usados durante estos años. Es importante destacar, que a pesar de su frecuencia de uso en el tiempo, el establecimiento del criterio "cuota" ha presentado mayor resistencia por parte de los pescadores durante el proceso de negociación, a tal punto que en los tres últimos años no se alcanzó consenso en este tema en la JMP, y la AIM se ha encargado de tomar la decisión final. Esto debido a que los pescadores argumentan que esta medida estimula la competencia entre ellos, por acaparar cada uno el mayor volumen de pesca antes de que la cuota se cumpla, provocando de esta manera una mayor presión de pesca para el recurso, además de no percibirla justa porque hay grupos de

---

<sup>10</sup> CPUE= Captura por Unidad de Esfuerzo, calculado en número de individuos capturados por un buzo en un día de pesca (No. individuos\*buzo\*día).

pescadores que cuenta con mejores medios (embarcaciones y motores). Este número de regulaciones no hubiera sido posible implantarlas sin el aporte de la ciencia, factor que dentro de este proceso se ha constituido en la base para sustentar y argumentar la concepción e implantación de dichas medidas técnicas.

## **1.4 PESCADORES ARTESANALES DE SAN CRISTÓBAL PROVINCIA DE GALÁPAGOS**

### **1.4.1. INTRODUCCIÓN**

Los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal – Galápagos han dedicado su actividad básicamente dirigida a la captura de especies como la lisa, el bacalao de Galápagos y de langosta.

Teniendo siempre como actividad principal la pesca del bacalao de Galápagos que básicamente se comercializa y consume dentro de la misma región insular; a parte de esta actividad se realiza la captura de churos, pulpo, calamar, lisa y canchalagua que al igual que el bacalao son simplemente para el consumo local; es por esta razón, que la actividad pesquera artesanal no es una muy actividad rentable y los pescadores buscan otras alternativas como la pesca deportiva para obtener un ingreso adicional para ellos y sus familias.

Sin embargo, en la presente década la extracción del pepino de mar ha atraído a un considerable número de pescadores, tanto locales como foráneos, ya que, la extracción del pepino de mar *Stichopus Fuscus*, única especie que tiene permitida su captura y comercialización en el Archipiélago se ha constituido en una de las pesquerías más importantes que se desarrolla en Galápagos. Desde entonces, la pesca de pepino ha sido una actividad altamente rentable en el Archipiélago, llegándose a convertir en la fuente de ingresos más importante del sector pesquero.

En la isla San Cristóbal los pescadores artesanales para poder realizar su actividad pesquera con total normalidad deben pertenecer a alguna de las cooperativas de pesca existentes.

#### **1.4.2. COOPERATIVAS DE PESCA EN SAN CRISTÓBAL**

Las cooperativas pesqueras están formadas por pescadores, con el objeto de mejorar los sistemas de pesca e industrializar y comercializar en común el pescado y otros productos del mar. Cabe recalcar que las cooperativas se establecen por tiempo indefinido

En la actualidad existen dos cooperativas de pesca con sus respectivos socios afiliados y embarcaciones registradas en San Cristóbal las mismas que son:

- Cooperativa de Pesca San Cristóbal; y,
- Cooperativa de Pesca Productos del Mar (COPESPROMAR).

La **Cooperativa de Pesca San Cristóbal** esta formada por 388 socios (pescadores artesanales); además, esta cooperativa cuenta con 40 pangas, 30 botes y 50 fibras todas legalmente registrados en la Armada del Ecuador específicamente en la Capitanía de Puerto de San Cristóbal y certificados por el Parque Nacional Galápagos (P.N.G.). Por otro lado la **Cooperativa de Pesca Productos del Mar** tiene a su disposición 157 socios así como 133 pangas, 36 botes y 42 fibras y al igual que en la otra cooperativa estas embarcaciones se encuentran legalmente registradas en la Capitanía de Puerto y certificados por el Parque Nacional Galápagos (P.N.G.), permitiéndoles de esta manera poder navegar legalmente y desempeñar la actividad pesquera artesanal lícitamente.

Cabe recalcar que los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal no tienen una actividad específica en la pesquería de pepino de mar sino que, por lo contrario, tienen diferentes actividades dentro de la pesquería, desempeñándose como: cocineros, buzos, pangueros, capitanes y tripulantes, sin tener la clasificación numérica exacta para cada cargo ya que al ser una actividad

artesanal muchos pescadores artesanales rotan estas actividades y las desempeñan indistintamente dependiendo de las necesidades que se amerite en el viaje de pesca. También es necesario mencionar que todo pescador artesanal para poder desempeñar o desenvolverse en cualquier actividad dentro de la pesquería de pepino de mar es necesario que este cooperado y cumpla con todos los requisitos que exige el Parque Nacional Galápagos los mismo que cada año son mas exigentes y estrictos.

#### **1.4.2.1. Régimen Administrativo Interno de las Cooperativas**

El gobierno, la administración y fiscalización de la Cooperativa se realizará a través de los siguientes organismos:

- La Asamblea general de socios.
- El Consejo de Administración.
- El Consejo de Vigilancia
- La Gerencia.
- Las comisiones especiales.

#### **1.4.2.2. Finalidades de las Cooperativas**

- Dedicarse a la extracción, procesamiento y comercialización de los productos del mar a nivel local, nacional procurando un mayor y mejor desenvolvimiento y desarrollo de sus asociados en esta actividad. Así como las demás actividades conexas contempladas en la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable en la Provincia de Galápagos, tomando en cuenta que los Recursos pesqueros son parte integrante del ecosistema insular, del cual depende un importante sector de la población insular.
- Adquirir maquinarias y equipo de pesca que necesiten sus filiales a fin de que se ejerza positivamente ala actividad pesquera, así mismo procurará

dotar de almacenes de insumos y materiales en los centros de pesca de mayos producción y consumo.

- Procurar la tecnificación de la extracción, procesamiento y comercialización de los productos del mar.
- Representar al sector pesquero artesanal con voz y voto en las decisiones que se tomen en el consejo del INGALA (Instituto Nacional Galápagos) – Autoridad Interinstitucional de Manejo Participativo (AIMP) y demás organismos provinciales, nacionales e internacionales que establezcan y determinen las políticas y normas que regulen la actividad pesquera artesanal conforme a la Constitución y las leyes.
- Coordinar con los organismos competentes, la defensa de la pesca artesanal y la reserva marina de Galápagos.
- Ejercer su derecho a la pesca racional y sustentable dentro de la reserva marina de la provincia de Galápagos, a fin de garantizar la optimización y continuidad de las actividades pesqueras artesanales.
- Proponer programas de vedas y alternativas, y ejercer proyectos de MARICULTURA, a fin de optimizar un manejo sustentable de los recursos hidrobiológicos, dentro de la reserva marina de Galápagos.

#### **1.4.2.3. Socios**

Podrán ser socios de las cooperativas de pesca las personas naturales o jurídicas que gocen de todas sus facultades legales y mentales (personas naturales) y deseen participar en la actividad pesquera artesanal; además de cumplir con las leyes pertinentes y sean aceptados por el Consejo de Administración.

#### *1.4.2.3.1. Obligaciones y derechos de los socios*

- Cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su reglamento general y demás disposiciones legales.
- Asistir a la Asamblea General.
- Ejercer derecho de voz y voto.
- Desempeñar las funciones que le asigne la Asamblea General y el Consejo de Administración.
- Elegir y ser elegido para cargos administrativo de la organización.
- Pagar puntualmente las obligaciones económicas.
- Pagar cuotas de ingreso.
- Tener información relativa al movimiento contable de la cooperativa.

#### *1.4.2.3.2. Exclusión de los Socios*

La exclusión de un socio será ordenada por el Consejo de Administración o la Asamblea General en los siguientes casos:

- Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y el Reglamento Interno que se dictare, siempre que no sean motivos para la expulsión.
- Por incumplimiento del pago total o parcial de las aportaciones luego de ser requerida la al socio por tres ocasiones y por escrito por el Presidente de Cooperativa.

#### *1.4.2.3.3. Expulsión de los Socios*

La expulsión del socio de la cooperativa la resolverá el Consejo de Administración o la Asamblea General previa a la comprobación suficiente y documentada de los cargos establecidos contra el socio en los siguientes casos.

- Por actividad política religiosa en el seno de la cooperativa.
- Mala conducta notoria.
- Por malversación de fondos de la organización, comprobada con sentencia judicial ejecutoriada.
- Por delitos contra la propiedad, el honor y la vida de las personas comprobado con sentencia judicial ejecutoriada.
- Por agresión de obra a los dirigentes, siempre que la misma se deba por asuntos relacionados a la cooperativa.
- Por ejecución de procedimientos legales a los fines de la cooperativa.
- Por dirigir actitudes disociadas.
- Por realizar tramites o acciones ficticias y dolosas en perjuicio de la cooperativa.

El Consejo de Administración o la Asamblea General, antes de resolver sobre la expulsión del socio, le notificará para que presente todas las pruebas que creyere convenientes a su favor en relación a lo que le inculpa.

## **CAPÍTULO II:**

### **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Todas las empresas tienen la importante necesidad de realizar una investigación comercial para ingresar a un nuevo mercado, debido, a que existen muchos factores críticos en estos mercados que son determinantes para el éxito del negocio, ya que, se deben considerar factores como: la competencia, los consumidores, los precios, costo de exportación entre otros; un estudio de mercado bien realizado evita incurrir en costos innecesarios y errores en el negocio.

La investigación de mercados permite obtener información del entorno que es sumamente importante para la toma de decisiones; cabe señalar que la recolección de información es imprescindible para realizar un proyecto, ya que, ésta establece el escenario más idóneo para la toma de decisiones.

Para la toma de decisiones en cuanto al desarrollo del proyecto en el mercado chino, es vital, contar con la información suficiente, que permita establecer con una seguridad razonable los parámetros para lograr una mejor ubicación y preferencia del pepino de mar *Stichopus Fuscus* de Galápagos en China; esta información será recolectada por medio de datos históricos.

China posee un nivel importante de consumo de pepinos de mar mundial, pero es importante conocer el precio por kilo que pagará el importador por los pepinos de mar *Stichopus Fuscus*, considerando el precio promedio que se paga por este producto en el mercado Chino y el posible precio que tendrá en el futuro.

El producto a mercadear en este proyecto es el pepino de mar (*Stichopus Fuscus*), conocido también como "bêche-de-mer", "trepang" o "Haishen". Es un equinodermo exótico con delicioso sabor y elevadas cualidades proteínicas y

vitamínicas, originario de aguas someras y cálidas; particularmente en Ecuador provienen de las Islas Galápagos.

Los principales importadores del pepino de mar son: Hong Kong, Singapur y Taiwán, otros mercados importantes son Malasia, Corea del Sur y China, constituyéndose en los principales exportadores México y Estados Unidos. Se ha tomado a estos dos países como la principal competencia para Ecuador debido a sus grandes volúmenes de exportaciones, muy superiores a los de nuestro país.

La comercialización se enfocará en la exportación a China, mercado en el cual el pepino de mar proveniente de Galápagos es muy apetecido y cotizado. El pepino de mar en Ecuador, Galápagos específicamente, presenta una temporalidad de tres meses anuales en los cuales es legal la captura de pepinos de mar y meses en los cuales se puede transportar pepinos de mar desde Galápagos al Ecuador Continental, una vez que el producto haya salido de las Islas Galápagos no hay problema en su comercialización o exportación debido a que no hay impedimentos legales para hacerlo.

Según las cualidades y bondades del pepino de mar las mejores condiciones para exportarlo es que el producto se encuentre en estado de salmuera (eviscerado, cocinado con agua de mar y deshidratado con sal), ya que de esta manera el producto es considerado de primera calidad debido a su fácil preparación y conservación.

Los precios que se aplican para la comercialización de este producto, para las exportaciones es el FOB y las condiciones de pago que generalizan esta negociación internacional son a 30 o 60 días plazo después del embarque del producto y, el flete es pagado por el importador; pero estos datos son solo referenciales ya que en este proyecto debemos aún determinar cual será la mejor manera de ubicar el producto en China.

En Ecuador no se podría tener una cifra real y exacta de la producción natural de pepinos de mar pero todo el análisis se debe basar en la cuota máxima de pesca

de pepinos de mar otorgada por el Parque Nacional Galápagos (PNG) que es de cuatro millones de individuos y la tasa real de captura monitoreada por la misma institución. Debido a la dificultad logística de trasladarse a la republica Popular China a realizar una investigación de mercados de fuentes primarias, toda la información para el presente proyecto se obtendrá únicamente de fuentes secundarias. El método de proyección para el presente proyecto de investigación será el método de mínimos cuadrados, que “se basa en calcular la ecuación de una curva\* para una serie de puntos dispersos sobre una gráfica, curva que se considera el mejor ajuste, entendiéndose por tal, cuando la suma algebraica de las desviaciones de los valores individuales respecto a la media es cero y cuando la suma del cuadrado de las desviaciones de los puntos individuales respecto a la media es mínima. Suponga que se trata de encontrar la relación que existe entre el tiempo y la demanda de cierto producto. El tiempo es totalmente independiente de cualquier situación, por tanto, éste será la variable independiente, y la demanda será la variable dependiente del tiempo. El tiempo siempre se grafica en el eje X, y la variable dependiente, demanda en este caso, en el eje Y.”<sup>11</sup>

## 2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL

**Legal:** En China al igual que en Ecuador no existe ningún tipo de restricción legal acerca de la comercialización de pepinos de mar únicamente se debe considerar el calendario pesquero de Galápagos para su extracción y sacarlos del Archipiélago, además, de cumplir con los controles de calidad (Certificado Fitosanitario) que amerite la exportación.

**Económico:** China a través de la historia a sido un país consumista de productos exóticos, “su economía ha dependido de la agricultura y ganadería además de las

---

\*La línea recta. El tipo más sencillo de curva de aproximación es la línea recta, cuya ecuación puede escribirse  $y=a+bX$  donde  $a$  y  $b$  son estimares de los verdaderos parámetros de la población  $a$  y  $b$  respectivamente.

<sup>11</sup> BACA URBINA Gabriel; *Evaluación de Proyectos*; 2001; ed. McGraw Hill; México D.F.; 4ª ed.; Pág.: 20-23

exportaciones de tecnología, pero uno de los sectores que está más afectado en China es la pesca, debido a que ésta se limita a la pesca de bajura, tradicional en algunas zonas de la costa ( con problemas de agotamiento de recursos por sobre exportación), teniendo ya mayor importancia la pesca fluvial y la acuicultura, que se practica tanto en la costa como en las zonas húmedas del interior y ha crecido considerablemente en los últimos años.”<sup>12</sup>

China con la entrada a la OMC ha abierto sus puertas a muchos mercados y a eliminado muchas barreras arancelarias llegando a tener un Producto Interno Bruto de 191.847,23\* (unidad = 100 millones de RMB), es decir, 24.439.13 (unidad = 100 millones de dólares).

**Sector Externo:** Las exportaciones de China durante los últimos 5 años han ido en aumento y más aún con la entrada de China a la OMC llegando a tener un nivel de exportación de 8369\* (unidad= 100 millones de dólares), con un aumento anual de 25% aproximadamente.

**Socio-cultural:** En cuanto a la vestimenta, vivienda, etiqueta, religión, gastronomía y en general en las costumbres, se puede observar claramente las diferencias entre las formaciones socio-culturales en China y esto se debe principalmente a las diferentes dinastías que habitan y habitaron en China.

**Clientes:** Nuestro principal cliente en China será la más grande cadena de supermercados que se encuentran a lo largo de todo el territorio chino, esta es: Corfort Market.

### 2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación comercial al ser una investigación de fuentes secundarias la información será obtenida de:

---

<sup>12</sup> OFICINA Económica de España de China; *Guía País China*; Actualizada a enero 2006.

\* Fuente: Embajada de la Republica Popular China en Quito; Actualizados a agosto del 2006.

- Embajada de la Republica Popular China en Ecuador.
- Departamento comercial de la Embajada China.
- Estudio económico de España en China.
- Websites.

Además, para la información sobre el volumen de captura y exportación, así como nivel de precios del pepino de mar en Galápagos se recurrirá a fuentes como:

- Estación Científica Charles Darwin (base de datos, libros, revistas, investigaciones etc.)
- Parque Nacional Galápagos (base de datos, libros, revistas, investigaciones etc.)
- Estadísticas del Banco Central del Ecuador.

## **2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

El pepino de mar es un equinodermo que tiene muchas formas de consumo, pero este proyecto se basará en el tipo de producto final que se da en Galápagos, es decir, el pepino de mar en salmuera.

Debido a las condiciones del producto del presente proyecto y en cuanto a la información del mercado chino, se puede deducir, que la demanda será elevada, pero nuestra oferta será limitada, es por ello que deberemos buscar las estrategias correctas para mantener el producto en el mercado chino; aunque la preferencia del pepino de mar *Stichopus Fuscus* está asegurada, debido a sus grandes cualidades y preferencias de consumo.

En base a los registros de la Embajada de la Republica Popular China podemos realizar un análisis histórico de las importaciones de pepino de mar en China en base a sus proveedores. Los datos son los siguientes:

**CUADRO 1: PRINCIPALES PROVEEDORES DE PEPINOS DE MAR EN CHINA  
1999-2006 (en toneladas)**

Año	México	Estados Unidos	Madagascar	Tanzania	Chile	Otros
1999	988,0	424,0	-	-	527,0	361,0
2000	927,0	-	245,0	847,0	761,0	237,0
2001	801,0	652,0	907,0	-	138,0	128,0
2002	821,0	1.243,0	135,0	143,0	367,0	294,0
2003	972,0	896,0	413,0	780,0	724,0	307,0
2004	1.411,0	945,0	755,0	201,0	525,0	280,0
2005	1.351,0	956,0	746,0	551,0	601,0	360,0
2006	1.452,0	986,0	730,0	681,0	626,0	388,0

**FUENTE:** Embajada de la República Popular China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Para ser más explicativo y tener una mejor idea de cómo se han ido moviendo las importaciones de pepinos de mar en China se ha realizado una tabla de resumen de importaciones semestrales en base al **Cuadro 1**; teniendo los siguientes datos:

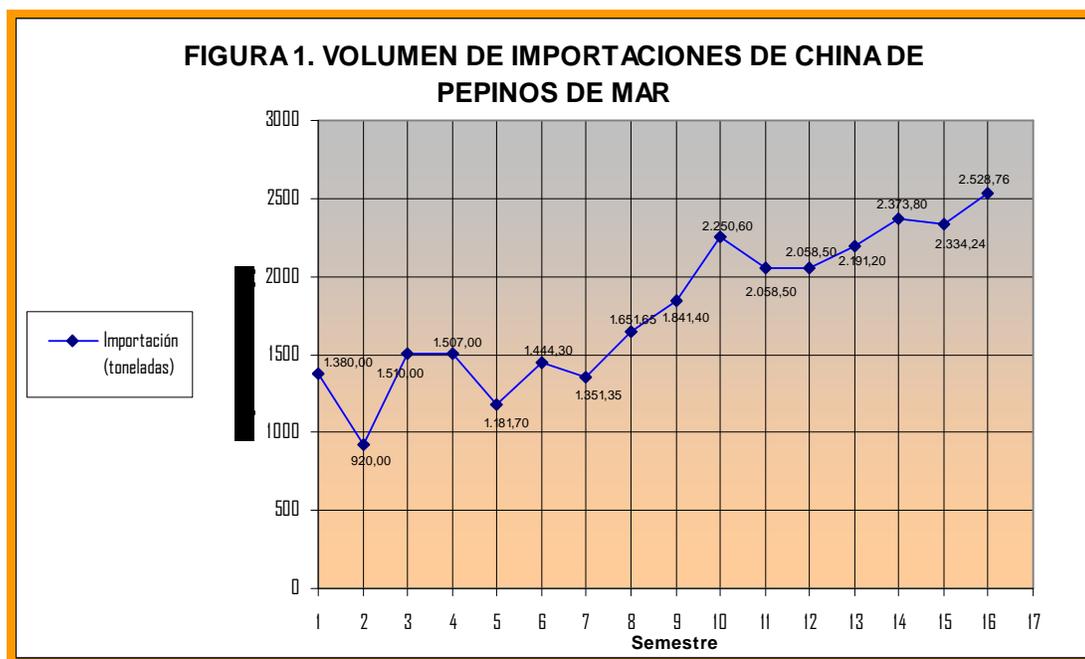
**CUADRO 2: IMPORTACIONES DE CHINA  
DE PEPINOS DE MAR 1999-2006  
(en toneladas)**

Año	Semestre	Importación (toneladas)
1999	1	1.380,00
	2	920,00
2000	3	1.510,00
	4	1.507,00
2001	5	1.181,70
	6	1.444,30
2002	7	1.351,35
	8	1.651,65
2003	9	1.841,40
	10	2.250,60
2004	11	2.058,50
	12	2.058,50
2005	13	2.191,20
	14	2.373,80
2006	15	2.334,24
	16	2.528,76

**FUENTE:** Embajada de la República Popular China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Al igual que en el caso anterior, se ha realizado una gráfica para entender de mejor manera como se está moviendo el mercado de importación de pepinos de mar en China obteniendo:



**FIGURA 1.** Volumen (t) de importación de pepinos de mar de 1999 al 2006 en China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Realmente la expectativa de la exportación de pepinos de mar a China está basada en la proyección de importaciones que va a tener el mercado chino respecto a este producto, conociendo de antemano que la mejor manera de realizar una proyección para un estudio de mercado a través de fuentes secundarias es a través del Método de Mínimos Cuadrados, para el presente proyecto el año tope será 2012.

Microsoft Excel proporciona varias herramientas para realizar proyecciones de cualquier tipo de datos de una manera fácil y sencilla, ya que éste mismo paquete informático provee de toda la información necesaria para utilizar la función respectiva para dicho cálculo.

Realizando las proyecciones a través de Microsoft Excel tenemos el siguiente Cuadro:

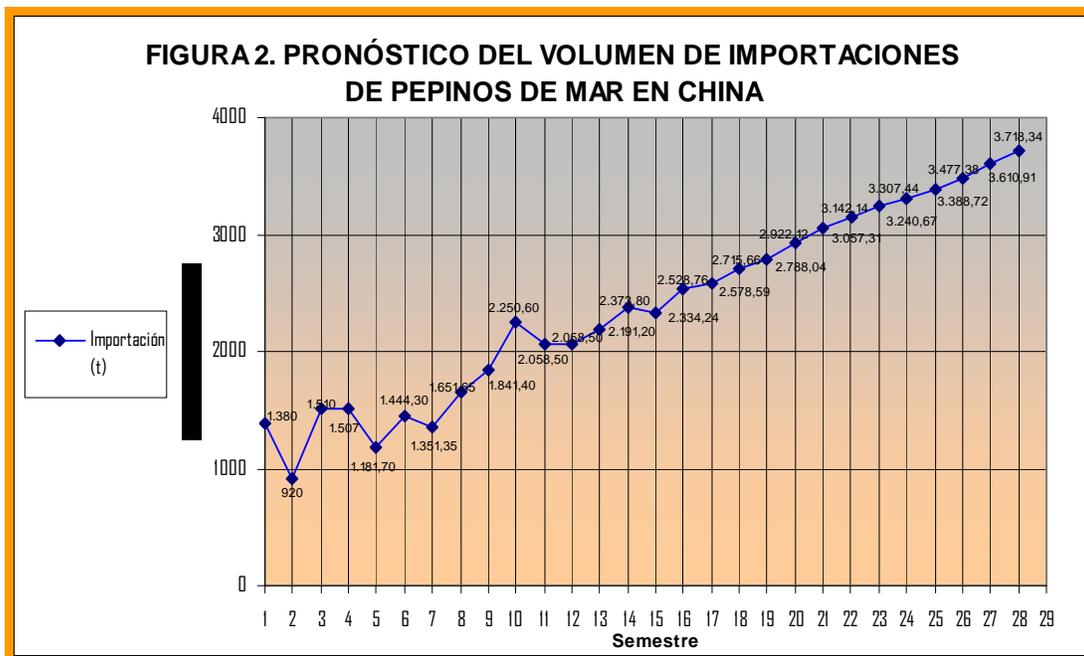
**CUADRO 3: PRONÓSTICO DE IMPORTACIONES DE  
CHINA DE PEPINOS DE MAR 2007-2012  
(en toneladas)**

Año	Semestre	Importación (t)	Importación Anual (t)
1999	1	1.380,00	2.300,00
	2	920,00	
2000	3	1.510,00	3.017,00
	4	1.507,00	
2001	5	1.181,70	2.626,00
	6	1.444,30	
2002	7	1.351,35	3.003,00
	8	1.651,65	
2003	9	1.841,40	4.092,00
	10	2.250,60	
2004	11	2.058,50	4.117,00
	12	2.058,50	
2005	13	2.191,20	4.565,00
	14	2.373,80	
2006	15	2.334,24	4.863,00
	16	2.528,76	
2007	17	2.578,59	5.294,25
	18	2.715,66	
2008	19	2.788,04	5.710,16
	20	2.922,12	
2009	21	3.057,31	6.199,45
	22	3.142,14	
2010	23	3.240,67	6.548,10
	24	3.307,44	
2011	25	3.388,72	6.866,10
	26	3.477,38	
2012	27	3.610,91	7.329,25
	28	3.718,34	

\*Los años 2007-2012 fueron pronosticados a través de Mínimos Cuadrados por medio de la función estadística de Microsoft Excel "Tendencia".

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

En función del **Cuadro 3**, referente al pronóstico de las futuras importaciones que tendrá China respecto a los pepinos de mar y en base a los datos históricos de las importaciones de este producto se denota un constante crecimiento de la demanda para el periodo de estudio que se verifica más claramente en la **Figura 2**.



**FIGURA 2.** Pronóstico del Volumen (t) de importación de pepinos de mar de 2007 al 2012 en China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Aunque se considera que en los datos presentados anteriormente existe un pequeño sesgo debido a que los volúmenes de importación han sido redondeados, se ve claramente un aumento de la demanda de pepinos de mar en China lo que lo hace un mercado deseable para exportar este producto, además, existe el precedente de que el pepino de mar *Stichopus Fuscus* proveniente de Galápagos es muy apetecido y cotizado en este mercado, y también, que ya existen exportaciones desde Ecuador a China de este producto; y aunque no es una cantidad muy grande de pepinos de mar que se exporta, se demuestra que con este proyecto va a tener una buena acogida por la creciente demanda que exigen los consumidores de este producto.

Cabe recalcar que la participación de mercado internacional que posee el Ecuador con este producto es relativamente pequeña es por esta razón que no existen estadísticas mundiales de la participación real que tiene Ecuador con su exportación de pepinos de mar.

## 2.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Los pepinos de mar se caracterizan por ser productos de bajo volumen de producción, ya que, la mayor parte de proveedores lo obtienen de fuentes naturales, a pesar de su baja producción es un producto de alta consolidación en los mercados asiáticos, por ello, la oferta se ha visto estimulada por el nivel de ingresos de sus consumidores, además, los pepinos de mar son un producto de gusto o llamados también de consumo suntuario, ya que, la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

Para analizar la oferta de pepinos de mar que existe en China basta reconocer el análisis de la demanda realizado anteriormente así como la proyección de la misma. Lo importante en este proyecto es conocer cuanto pepino de mar procedente de Galápagos (único productor en Ecuador) se está exportando.

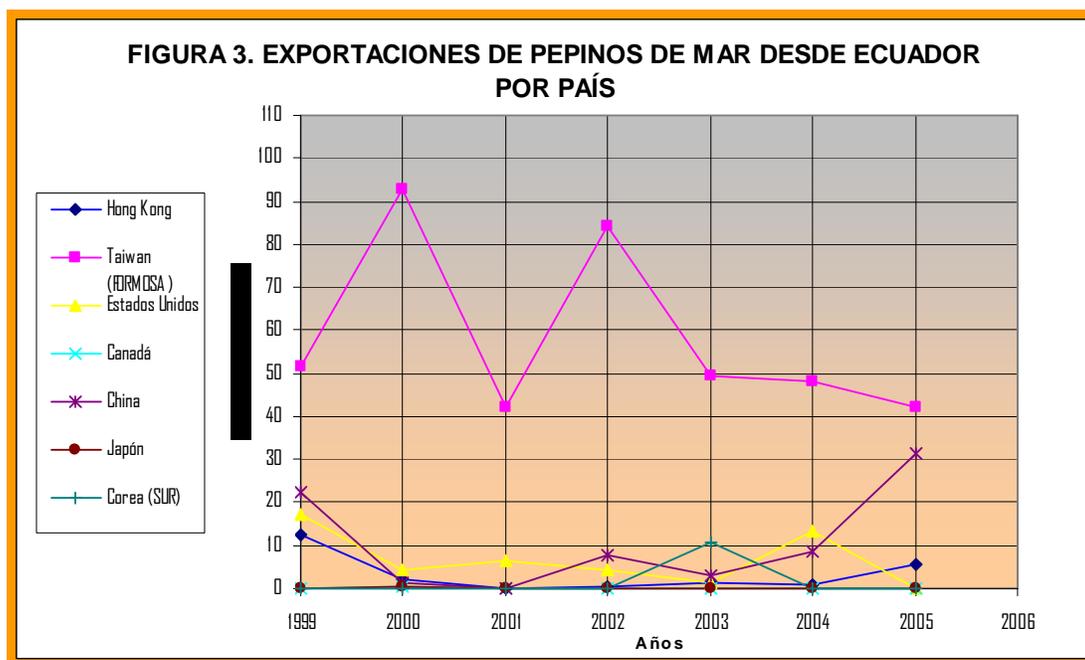
A continuación se muestran los datos históricos de las exportaciones de pepinos de mar registradas en el Banco Central del Ecuador. Los datos se obtuvieron de la Partida Arancelaria 0307.29.00.00 referente a la exportación de pepinos de mar.

**CUADRO 4: EXPORTACIONES DE PEPINOS DE MAR POR PAÍS REGISTRADAS POR EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 1999 - 2005 (en toneladas)**

Año	Hong Kong	Taiwán (FORMOSA)	Estados Unidos	Canadá	China	Japón	Corea (SUR)
1999	12,441	51,664	17,200	-	22,181	-	-
2000	2,351	92,795	4,334	0,250	1,401	0,244	-
2001	-	42,102	6,380	-	-	-	-
2002	0,560	84,021	4,272	-	7,660	-	-
2003	1,317	49,204	1,227	-	2,817	-	10,750
2004	0,690	48,263	13,140	0,011	8,624	-	-
2005	5,645	42,087	-	-	31,436	-	-

**Fuente:** Base de datos del Banco Central del Ecuador; Exportaciones anuales en toneladas de Pepinos de Mar *Isostichus Fuscus*; Código de Partida 0307.29.00.00

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 3.** Exportaciones (t) de pepinos de mar de 1999 al 2005 por país de destino.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

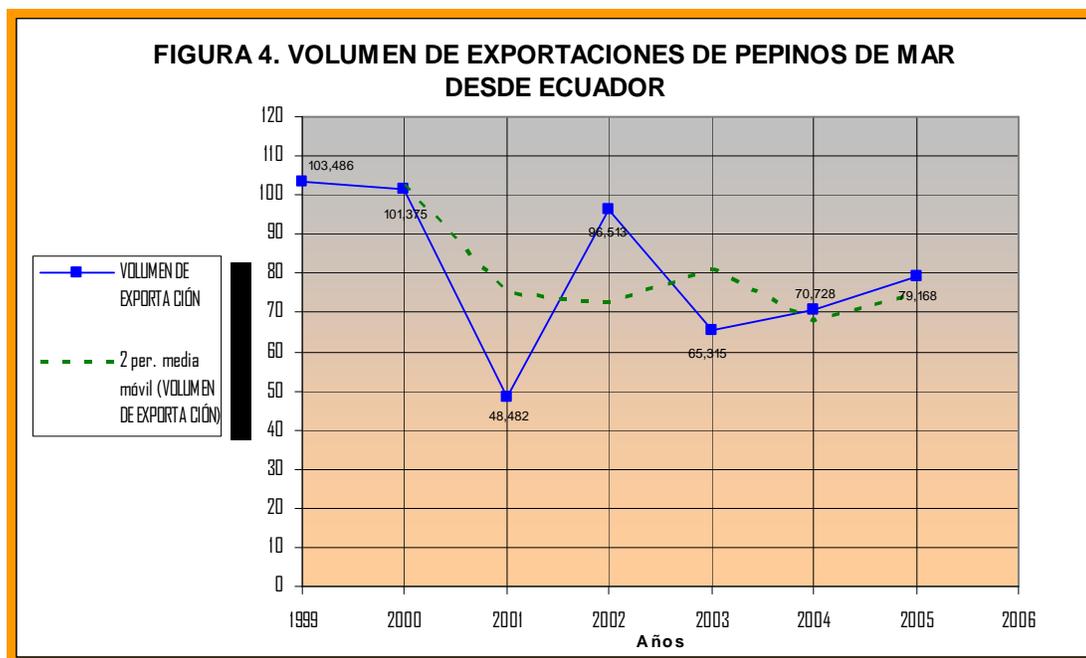
Para tener una mejor idea de como se han estado moviendo las exportaciones de pepinos de mar desde Ecuador se a realizado un cuadro y gráfico de resumen; es necesario decir que las estadísticas que presenta el Banco Central del Ecuador son solo referenciales para el presente estudio, ya que nuestro volumen de oferta es directamente proporcional a la cantidad de pepinos de mar capturados en la isla San Cristóbal – Provincia de Galápagos. El cuadro y gráfico de resumen del volumen de exportaciones de pepinos de mar correspondiente al periodo de 1999 al 2005 sin hacer una distinción del país de destino del producto, se muestran a continuación:

**CUADRO 5: VOLUMEN DE EXPORTACIONES DE PEPINOS DE MAR REGISTRADAS POR EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR 1999 - 2005 (en toneladas)**

Años	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
t	103,486	101,375	48,482	96,513	65,315	70,728	79,168

**Fuente:** Base de datos del Banco Central del Ecuador; Exportaciones anuales en toneladas de Pepinos de Mar *Isostichpus Fuscus*; Código de Partida 0307.29.00.00

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 4.** Volumen de Exportaciones (t) de pepinos de mar de 1999 al 2005 desde Ecuador.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

La **Figura 4**, demuestra claramente que según los registros del Banco Central del Ecuador en el inicio de las actividades de exportación de pepinos de mar se tuvo una alta tasa de exportación, la misma que en el año 2001 cayó drásticamente, según investigaciones del Parque Nacional Galápagos la razón de esta estadística se debe que en dicho año la mayor parte de las negociaciones de compra-venta se hicieron el alta mar, por lo que, no existe un registro real de la cantidad exacta de pepinos de mar legalmente exportados; en el año 2002 existió un crecimiento de las exportaciones de pepinos de mar según los registros del Banco Central del Ecuador, pero nuevamente el año posterior (2003) se tuvo una nueva caída en las estadísticas, la razón sería la misma que afectó las estadísticas del año 2001. Es necesario reconocer que a partir del 2004 se ha notado un constante crecimiento en las tasas de de exportación de pepinos de mar, por lo que, para el presente proyecto se deberá analizar las mejores estrategias para poder seguir aumentando esta tasa de exportación y así hacer fructífero el proyecto y generar divisas al país.

Enfocándonos exclusivamente en este proyecto, lo que nos interesa es destinar a China toda la producción y captura de los pepinos de mar de Galápagos

específicamente los capturados por los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal.

Según las investigaciones realizadas en cuanto a la captura y traslados de pepinos de mar desde Galápagos hacia el Ecuador continental, tenemos los siguientes datos:

**CUADRO 6: PEPINOS DE MAR CAPTURADOS EN GALÁPAGOS  
1999-2005**

Año	Cuota de Pesca	Individuos Capturados	Kg. (ca. 23 individuos)	Toneladas (APROXIMADO)
1999	3.000.000	2.898.264	126.011	126,011
2000	3.500.000	2.946.947	128.128	128,128
2001	4.000.000	2.046.238	88.967	88,967
2002	4.000.000	3.135.888	136.343	136,343
2003	4.000.000	2.560.430	111.323	111,323
2004	4.000.000	2.408.507	104.718	104,718
2005	4.000.000	1.941.835	84.428	84,428

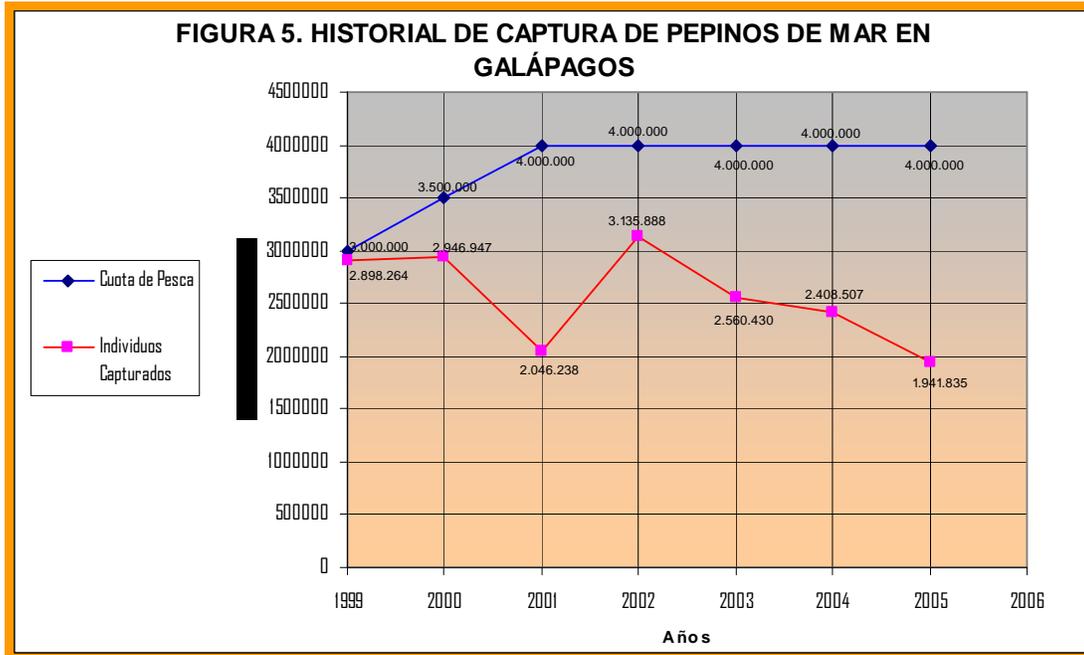
**FUENTE:** Base de datos de las pesquerías de pepino de mar del PNG.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Respecto a la cuota de pesca, es el Parque Nacional Galápagos el encargado de determinarla, pero, se prevee que la cuota actual de captura permitida de cuatro millones de pepinos de mar, se mantendrá, por lo menos ocho años según los estudios realizados de la población de pepinos de mar en la Reserva Marina de Galápagos.

Cabe recalcar que la pesquería de pepinos de mar en Galápagos únicamente esta permitida una vez al año por lo que para determinar la tasa de captura semestral se recorrió a información del Parque Nacional Galápagos; quienes manifestaron que la relación estaría: para el primer semestre en 47% del total de pepinos de mar capturados en el periodo lícito de pesca y 53% para el segundo semestre.

Para tener una imagen clara de la fluctuación de los pepinos de mar capturados en Galápagos en relación a la cuota de pesca permitida se presenta la **Figura 5:**



**FIGURA 5.** Volumen (u) de pepinos de mar capturados de 1999 al 2005 en Galápagos.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

A lo largo de los años la captura de pepinos de mar en Galápagos no ha sido uniforme, eso se debe en el mayor de los casos a la pesca ilegal de este producto. Esta variación en la oferta sugiere un plan estratégico para garantizar a los clientes una cantidad fija de producto a lo largo de los años y a su vez tratar de destinar una mayor cantidad del producto a la exportación.

Haciendo una relación entre la cantidad de pepinos de mar capturados registrados por el Parque Nacional Galápagos y los volúmenes de exportación registrados por el Banco Central de Ecuador se observa claramente que toda la captura no está siendo exportada, pero aún más importante debemos observar cual es la cantidad de pepinos de mar capturados por los pescadores de cada isla para de esta manera determinar si los pescadores artesanales de la isla San Cristóbal tienen una cuota aceptable de captura para sustentar y sobre llevar este proyecto.

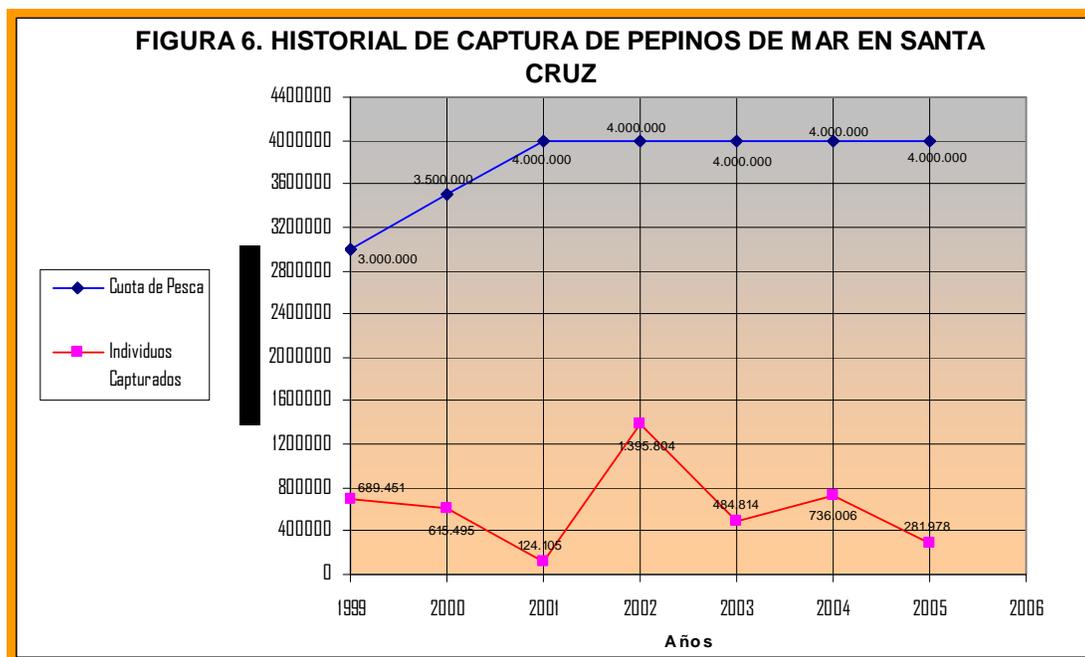
Los datos de pepinos de mar capturados por los pescadores artesanales de cada isla han sido obtenidos del Servicio de Información del Parque Nacional Galápagos, teniendo lo siguiente:

**CUADRO 7: PEPINOS DE MAR CAPTURADOS POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE SANTA CRUZ 1999-2005**

Año	Cuota de Pesca	Individuos Capturados	Kg. (ca. 23 individuos)	Toneladas (APROXIMADO)
1999	3.000.000	689.451	29.976	29,976
2000	3.500.000	615.495	26.761	26,761
2001	4.000.000	124.105	5.396	5,396
2002	4.000.000	1.395.804	60.687	60,687
2003	4.000.000	484.814	21.079	21,079
2004	4.000.000	736.006	32.000	32,000
2005	4.000.000	281.978	12.260	12,260

FUENTE: Base de datos de las pesquerías de pepino de mar del PNG.

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.



**FIGURA 6.** Volumen (u) de pepinos de mar capturados de 1999 al 2005 en Galápagos por los pescadores artesanales de la Isla Santa Cruz.

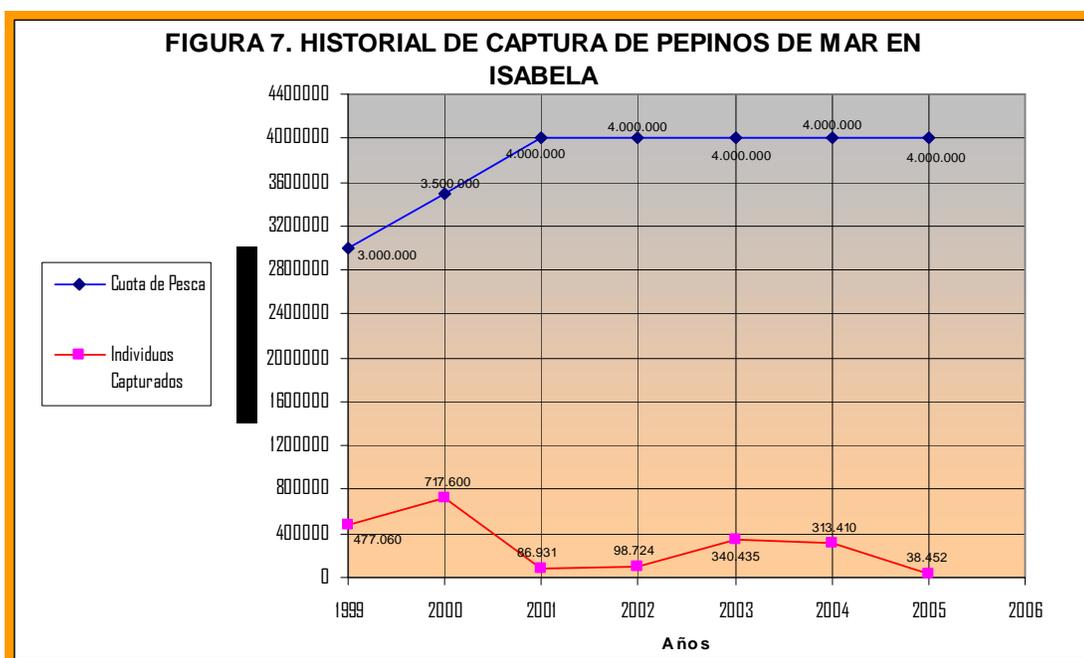
ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

**CUADRO 8: PEPINOS DE MAR CAPTURADOS POR LOS  
PESCADORES ARTESANALES DE ISABELA  
1999-2005**

Año	Cuota de Pesca	Individuos Capturados	Kg. (ca. 23 individuos)	Toneladas (APROXIMADO)
1999	3.000.000	477.060	20.742	20,742
2000	3.500.000	717.600	31.200	31,200
2001	4.000.000	86.931	3.780	3,780
2002	4.000.000	98.724	4.292	4,292
2003	4.000.000	340.435	14.802	14,802
2004	4.000.000	313.410	13.627	13,627
2005	4.000.000	38.452	1.672	1,672

FUENTE: Base de datos de las pesquerías de pepino de mar del PNG.

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.



**FIGURA 7.** Volumen (u) de pepinos de mar capturados de 1999 al 2005 en Galápagos por los pescadores artesanales de la Isla Isabela.

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

Como se demuestra en los cuadros y figuras correspondientes al volumen de captura de pepinos de mar en las islas Santa Cruz e Isabela existe una tasa muy pequeña de pesca en relación al total de pepinos de mar extraídos en Galápagos,

lo que nos permite decir que la mayor tasa de captura de pepinos de mar está dada por la actividad de los pescadores artesanales de la isla San Cristóbal, lo que genera un punto a favor del presente proyecto.

A continuación se presenta el **Cuadro 9** y **Figura 8**, del volumen de pepinos de mar capturados por los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal, se ha dejado para el final estos datos debido que este es el meollo de análisis para el presente proyecto, ya que, en realidad la cantidad de pepinos de mar que los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal capturen será lo que se pretende exportar.

Es importante señalar la importancia de esta información, ya que, de ella dependerá el desarrollo de todo el presente proyecto, es decir, si no se tiene una información confiable sobre la cuota de captura de pepinos de mar por parte de los pescadores artesanales de San Cristóbal, mal, podríamos hacer una proyección adecuada de cuanto pepino de mar capturarán en los siguientes años.

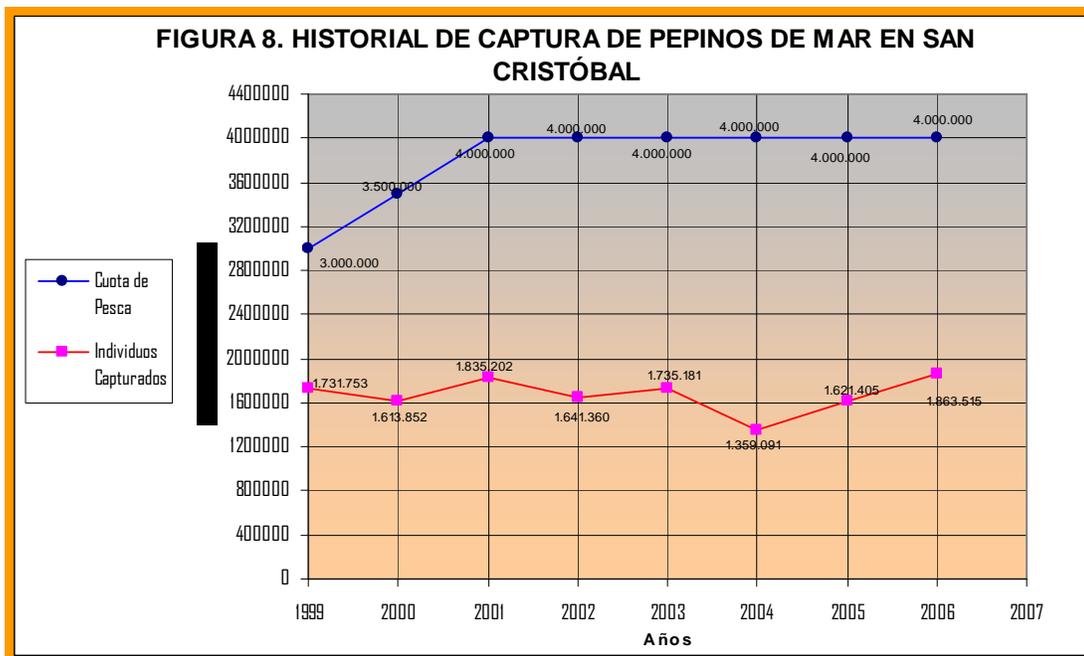
**CUADRO 9: PEPINOS DE MAR CAPTURADOS POR LOS  
PESCADORES ARTESANALES DE SAN CRISTÓBAL  
1999-2006**

<b>Año</b>	<b>Cuota de Pesca</b>	<b>Individuos Capturados</b>	<b>Kg. (ca. 23 individuos)</b>	<b>Toneladas (APROXIMADO)</b>
1999	3.000.000	1.731.753	75.294	75,29
2000	3.500.000	1.613.852	70.167	70,17
2001	4.000.000	1.835.202	79.791	79,79
2002	4.000.000	1.641.360	71.363	71,36
2003	4.000.000	1.735.181	75.443	75,44
2004	4.000.000	1.359.091	59.091	59,09
2005	4.000.000	1.621.405	70.496	70,50
2006*	4.000.000	1.863.515	81.022	81,02

**FUENTE:** Base de datos de las pesquerías de pepino de mar del PNG.

\* Cantidad prevista por el PNG de pepinos de mar que pudo ser captura en el 2006.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 8.** Volumen (u) de pepinos de mar capturados de 1999 al 2006 en Galápagos por los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Como se mencionó anteriormente para realizar el análisis semestral de los datos proporcionados por el Parque Nacional Galápagos se deberá considerar que el 47% del total anual de pepinos de mar capturados en el periodo lícito de pesca corresponderá al primer semestre de estudio y el 53% restante servirá como información para el segundo semestre.

La razón de estos porcentajes, explica el Parque Nacional Galápagos, se debe a que en los primeros meses de pesca los pescadores artesanales de Galápagos no les preocupan la cantidad de pepinos de mar que capturan, por lo que realizan un menor esfuerzo extrayendo pequeñas cantidades de producto, mientras que en los últimos meses y días de pesca lícita hacen un mayor esfuerzo y por ende obtienen una mayor cantidad de pepinos de mar en sus capturas; bajo este principio el Parque Nacional Galápagos a determinado los porcentajes antedichos.

Tomando como base los datos del **Cuadro 9** se ha pronosticado la cantidad de pepinos de mar que capturarán los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal en los próximos años.

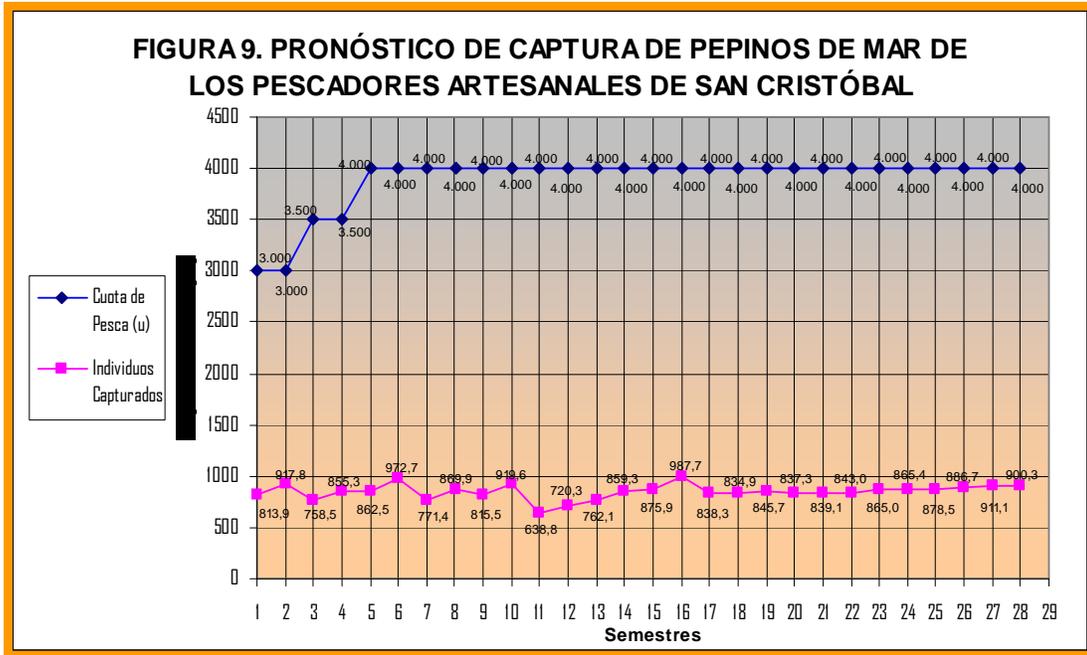
Una vez realizados los cálculos a través de la función "TENDENCIA" de Microsoft Excel se ha podido obtener el **Cuadro 10** que se muestra a continuación y que servirá de base para trazar las **Figuras 9 y 10**.

**CUADRO 10: \*PRONÓSTICO DE TENDENCIA DE PEPINOS DE MAR A CAPTURAR POR LOS PESCADORES ARTESANALES DE SAN CRISTÓBAL 2007- 2012**

Año	Cuota de Pesca (u)	Individuos Capturados	Semestre	Individuos Cap./Semst.	Kg. (ca. 23 individuos)	Toneladas APROXIMADO
1999	3.000.000	1.731.753	1	813.924	35.388	35,39
			2	917.829	39.906	39,91
2000	3.500.000	1.613.852	3	758.510	32.979	32,98
			4	855.342	37.189	37,19
2001	4.000.000	1.835.202	5	862.545	37.502	37,50
			6	972.657	42.289	42,29
2002	4.000.000	1.641.360	7	771.439	33.541	33,54
			8	869.921	37.823	37,82
2003	4.000.000	1.735.181	9	815.535	35.458	35,46
			10	919.646	39.985	39,98
2004	4.000.000	1.359.091	11	638.773	27.773	27,77
			12	720.318	31.318	31,32
2005	4.000.000	1.621.405	13	762.060	33.133	33,13
			14	859.345	37.363	37,36
2006	4.000.000	1.863.515	15	875.852	38.081	38,08
			16	987.663	42.942	42,94
2007	4.000.000	1.673.175	17	838.276	36.447	36,45
			18	834.899	36.300	36,30
2008	4.000.000	1.682.932	19	845.656	36.768	36,77
			20	837.276	36.403	36,40
2009	4.000.000	1.682.170	21	839.149	36.485	36,48
			22	843.021	36.653	36,65
2010	4.000.000	1.730.413	23	864.963	37.607	37,61
			24	865.449	37.628	37,63
2011	4.000.000	1.765.238	25	878.491	38.195	38,20
			26	886.747	38.554	38,55
2012	4.000.000	1.811.364	27	911.109	39.613	39,61
			28	900.254	39.141	39,14

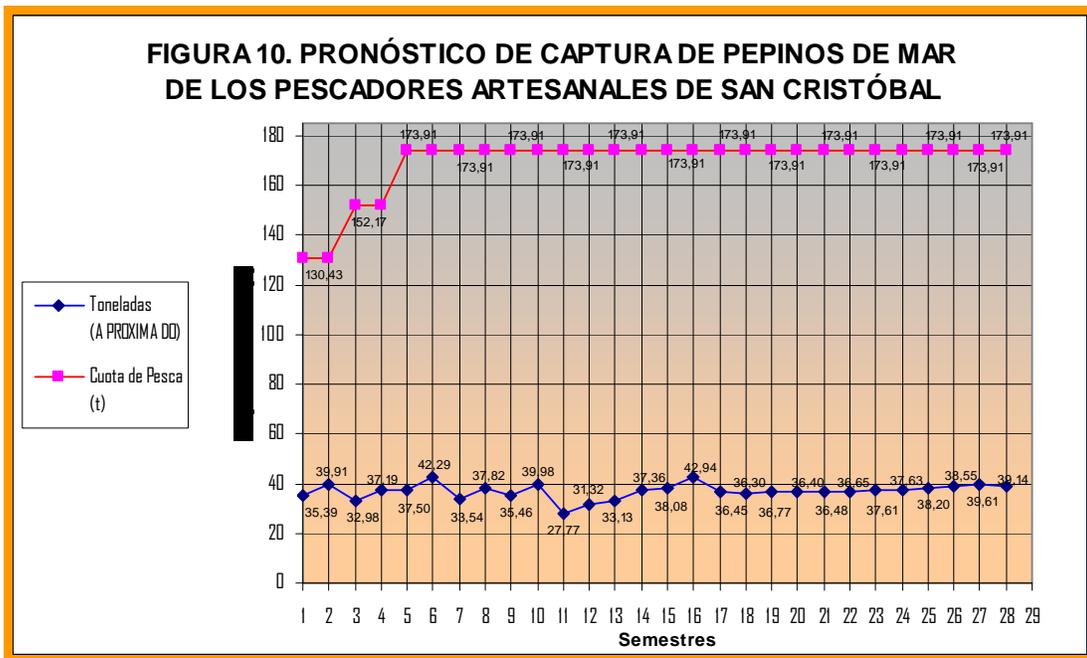
\*Los años 2007-2012 fueron pronosticados a través de Mínimos Cuadrados por medio de la función estadística de Microsoft Excel "Tendencia"

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 9.** Pronóstico de pepinos de mar (en miles) a ser capturados de 2007 al 2012 en Galápagos por los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta



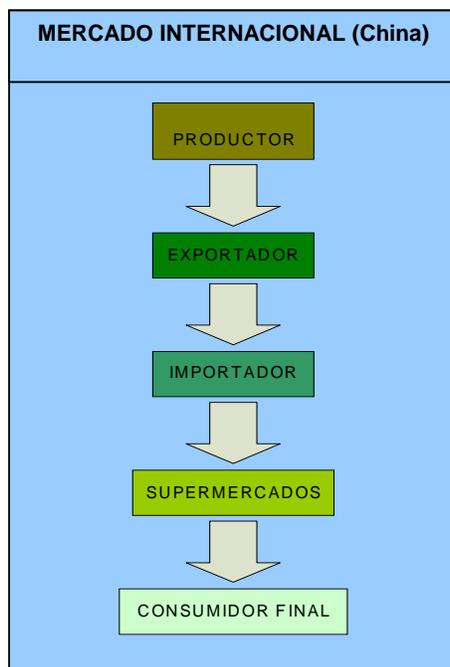
**FIGURA 10.** Pronóstico de pepinos de mar (t) a ser capturados de 2007 al 2012 en Galápagos por los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

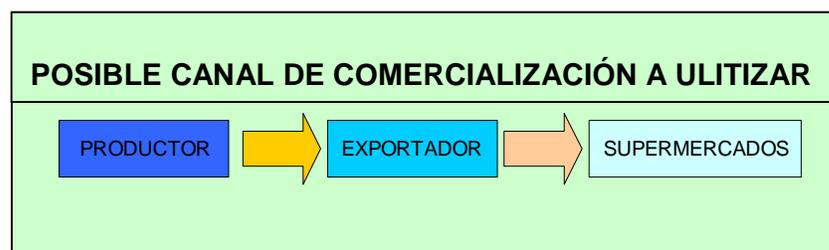
Por las tasas de captura analizadas de cada isla nos damos cuenta que la que mejor cuota de captura la tienen los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal por lo que este es un punto a favor para el presente proyecto y este se complementa con las proyecciones realizadas, ya que, en ellas se demuestra que se podrá contar con una cantidad de pepinos de mar casi uniforme por lo que podremos realizar las negociaciones con un muy pequeño margen de error en cuanto a cantidades de producto a ofrecer lo cual garantizaría un pilar fuerte para el éxito del proyecto.

## 2.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

En los países asiáticos, la mayoría de importadores de pepinos de mar son a la vez los distribuidores mayoristas del producto, es decir se está evitando un “Broker” lo que beneficia al canal de comercialización, pues se evita la comisión que oscila entre 5% al 10% del ingreso por comisiones. Lo que, según nuestras investigaciones no sucede con la mayoría de productos importados en China donde un Broker se encarga de distribuir el producto a las diferentes cadenas de supermercados. Este fenómeno se puede dar debido al tamaño del país lo que dificulta la distribución. A continuación se presenta un diagrama generalizado del canal de comercialización internacional para el mercado Chino.



Es oportuno señalar que como el presente proyecto busca una exportación directa no se va a seguir el canal generalizado de exportación para el mercado chino, sino que, se analizará otro tipo de canal mucho más directo pudiendo concretarse de la siguiente manera:



Este diagrama representa el posible canal de comercialización que podríamos utilizar donde el productor serán los pescadores artesanales de San Cristóbal, el exportador la empresa que se pretende crear en unión con los pescadores artesanales de la isla San Cristóbal y cuya actividad será hacer una exportación directa a los supermercados de China que para nuestro proyecto sería nuestro consumidor final, es decir, sin intermediarios.

## 2.7. ANÁLISIS DE PRECIOS

La determinación de los precios comerciales del producto es un factor muy importante, pues servirá de base para el cálculo de los ingresos probables del proyecto en el futuro. También servirá como base para la comparación entre el precio comercial y el precio probable al que se pudiera vender en el mercado chino el producto, es decir, los pepinos de mar *Stichopus Fuscus*, tomando en cuenta a todos los costos y gastos que intervienen en la comercialización del mismo.

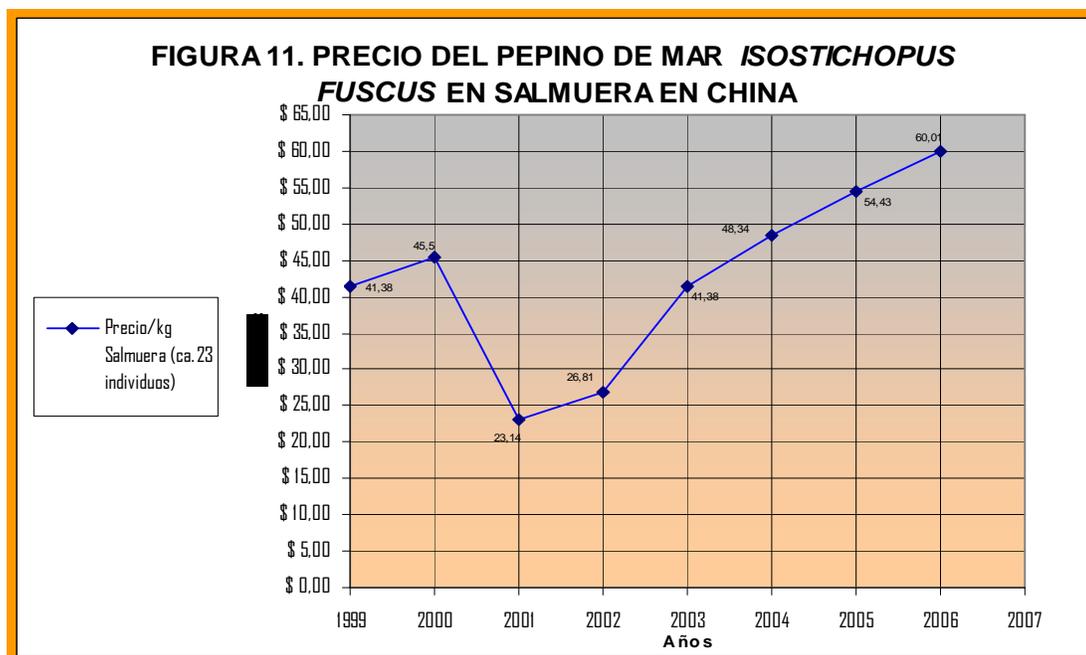
Como la nueva empresa piensa exportar pepinos de mar *Stichopus Fuscus*, se investigó el precio de este producto en el mercado chino (**Cuadro 11**), recalcando que en el país todas las especies de pepino de mar que se comercializan son importadas.

**CUADRO 11: PRECIOS DEL PEPINOS DE MAR  
ISOSTICHOPUS FUSCUS EN CHINA 1999 - 2006**

Año	Semestre	Precio/Kg. Salmuera (ca.23 individuos)	Precio Promedio Anual/Kg.
1999	1	\$ 41,05	\$ 41,38
	2	\$ 41,71	
2000	3	\$ 45,17	\$ 45,50
	4	\$ 45,83	
2001	5	\$ 22,81	\$ 23,14
	6	\$ 23,47	
2002	7	\$ 26,48	\$ 26,81
	8	\$ 27,14	
2003	9	\$ 41,05	\$ 41,38
	10	\$ 41,71	
2004	11	\$ 48,01	\$ 48,34
	12	\$ 48,67	
2005	13	\$ 54,10	\$ 54,43
	14	\$ 54,76	
2006	15	\$ 59,68	\$ 60,01
	16	\$ 60,34	

FUENTE: Embajada de la República Popular China.

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.



**FIGURA 11.** Precio promedio anual por kg. del pepino de mar *Isostichopus Fuscus* en salmuera de 1999 al 2006 en China.

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

No fue posible obtener el precio al cual se venden estos productos al intermediario, sin embargo, se puede suponer que la ganancia del intermediario es de un 25% a un 30%. El precio promedio para 1 kg. de producto importado al año 2006 es de \$61.01; quitando, en forma conservadora, un 30% de ganancia del intermediario, se tendría un precio de venta al intermediario de \$46.16 por kilogramo (kg.).

$$VP = VF(1+i)^n$$

$$VP = 61.01(1+30\%)^{-1}$$

$$VP = 46.16$$

Para los productos nacionales (pescadores artesanales de Galápagos), se tomaron precios de los siete años de venta del producto en Galápagos, los mismos que se muestran en el **Cuadro 12**.

**CUADRO 12: PRECIOS DEL PEPINO DE MAR EN GALÁPAGOS  
1999-2006**

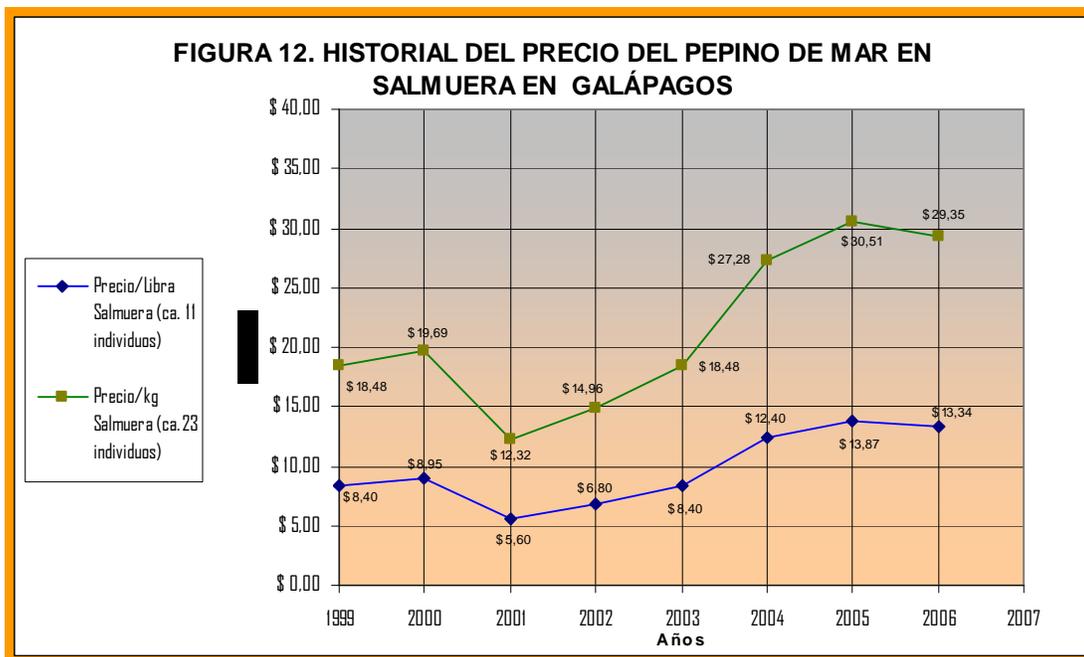
Año	Semestre	Precio/Libra Salmuera (ca. 11 individuos)	Precio/Kg. Salmuera (ca.23 individuos)	Precio Promedio Anual/Kg.
1999	1	\$ 8,19	\$ 18,02	\$ 18,48
	2	\$ 8,61	\$ 18,94	
2000	3	\$ 8,74	\$ 19,23	\$ 19,69
	4	\$ 9,16	\$ 20,15	
2001	5	\$ 5,39	\$ 11,86	\$ 12,32
	6	\$ 5,81	\$ 12,78	
2002	7	\$ 6,59	\$ 14,50	\$ 14,96
	8	\$ 7,01	\$ 15,42	
2003	9	\$ 8,19	\$ 18,02	\$ 18,48
	10	\$ 8,61	\$ 18,94	
2004	11	\$ 12,19	\$ 26,82	\$ 27,28
	12	\$ 12,61	\$ 27,74	
2005	13	\$ 13,66	\$ 30,05	\$ 30,51
	14	\$ 14,08	\$ 30,98	
2006*	15	\$ 13,13	\$ 28,89	\$ 29,35
	16	\$ 13,55	\$ 29,81	

**FUENTE:** Base de datos de las pesquerías de pepino de mar del PNG.

\* Precio previsto por el PNG para los pepinos de mar que pudieron ser capturados en el 2006.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Según el **Cuadro 12**, se observa como ha ido en aumento el precio del pepino de mar en Galápagos, es por ello que ésta pesquería se ha constituido en una de las pesquerías mas rentables que opera en el Archipiélago, aunque los precios tuvieron una caída un poco fuerte en el año 2001-2002, este se recuperó muy pronto, desde allí ha seguido en aumento. Para demostrarlo de mejor manera se presentan la **Figura 12**.



**FIGURA 12.** Historial del precio del pepino de mar en salmuera tanto el kilogramos como en libras en Galápagos de 1999 al 2006.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

En cuanto a la proyección de precios, es necesario proyectar el precio que tendrá el pepino de mar *Isostichopus Fuscus* tanto en Galápagos como en China, ya que, esto nos permitirá saber cuanto valdrá el producto en el futuro, y si dicho precio compensa y genera utilidad a través de la actividad de exportación; de no generar alguna ganancia el proyecto no tendría sentido, por que ninguna empresa esta dispuesta a invertir en un negocio que solo le generará pérdidas.

El **Cuadro 13** muestra la proyección del precio del pepino de mar *Isostichopus Fuscus* que tendrá en China. En este cuadro se puede observar como el precio del pepino de mar *Isostichopus Fuscus* en el mercado chino se ha ido incrementado desde años anteriores y lo seguirá haciendo en el futuro, esto

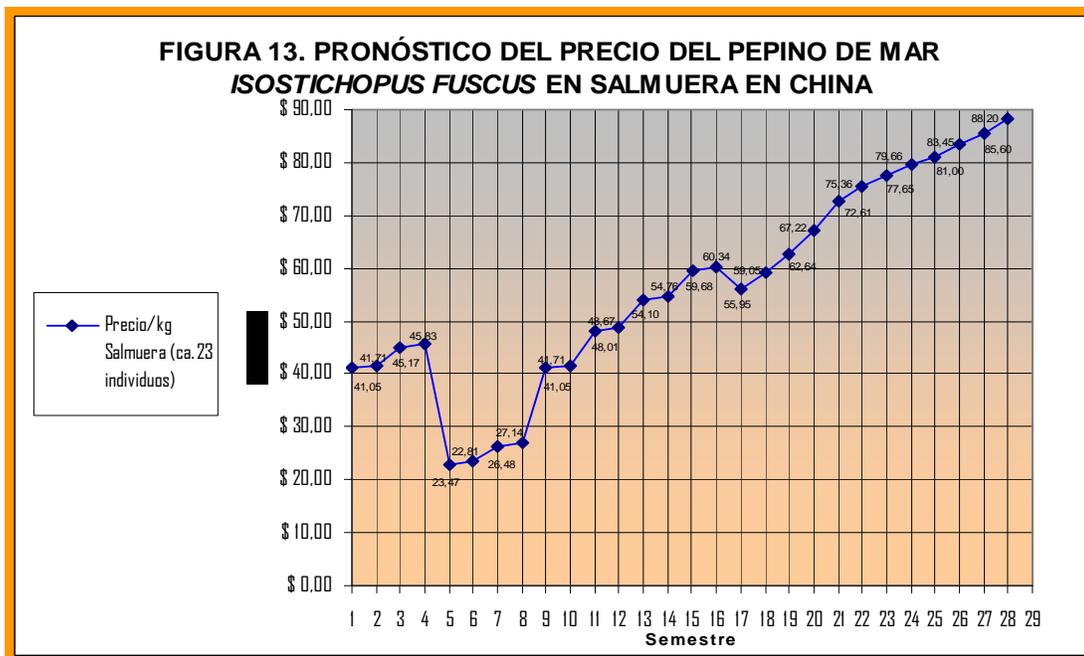
demuestra que el mercado es propicio para llevar el producto, ya que, como se mencionó anteriormente, el pepino de mar *Isostichopus Fuscus* es muy apetecido y cotizado en este mercado.

**CUADRO 13: \*PRONÓSTICO DE LA TENDENCIA DE PRECIOS DEL PEPINO DE MAR *ISOSTICHOPUS FUSCUS* EN CHINA 2007 - 2012**

Año	Semestre	Precio/Kg. Salmuera (ca.23 individuos)	Precio Promedio Anual/Kg.
1999	1	\$ 41,05	\$ 41,38
	2	\$ 41,71	
2000	3	\$ 45,17	\$ 45,50
	4	\$ 45,83	
2001	5	\$ 22,81	\$ 23,14
	6	\$ 23,47	
2002	7	\$ 26,48	\$ 26,81
	8	\$ 27,14	
2003	9	\$ 41,05	\$ 41,38
	10	\$ 41,71	
2004	11	\$ 48,01	\$ 48,34
	12	\$ 48,67	
2005	13	\$ 54,10	\$ 54,43
	14	\$ 54,76	
2006	15	\$ 59,68	\$ 60,01
	16	\$ 60,34	
2007	17	\$ 55,95	\$ 57,50
	18	\$ 59,05	
2008	19	\$ 62,64	\$ 64,93
	20	\$ 67,22	
2009	21	\$ 72,61	\$ 73,99
	22	\$ 75,36	
2010	23	\$ 77,65	\$ 78,66
	24	\$ 79,66	
2011	25	\$ 81,00	\$ 82,22
	26	\$ 83,45	
2012	27	\$ 85,60	\$ 86,90
	28	\$ 88,20	

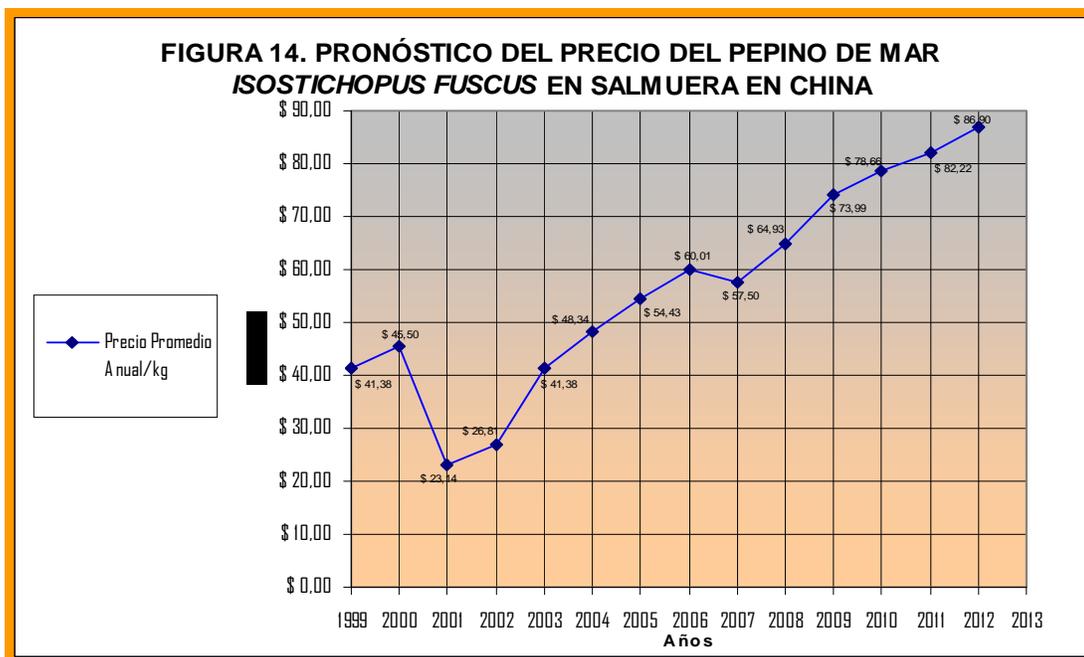
\*Los años 2007-2012 fueron pronosticados a través de Mínimos Cuadrados por medio de la función estadística de Microsoft Excel "Tendencia"

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 13.** Proyección semestral del precio del pepino de mar *Isostichopus Fuscus* del año 2007 al 2012 en China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 14.** Proyección anual promedio del precio del pepino de mar *Isostichopus Fuscus* del año 2007 al 2012 en China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

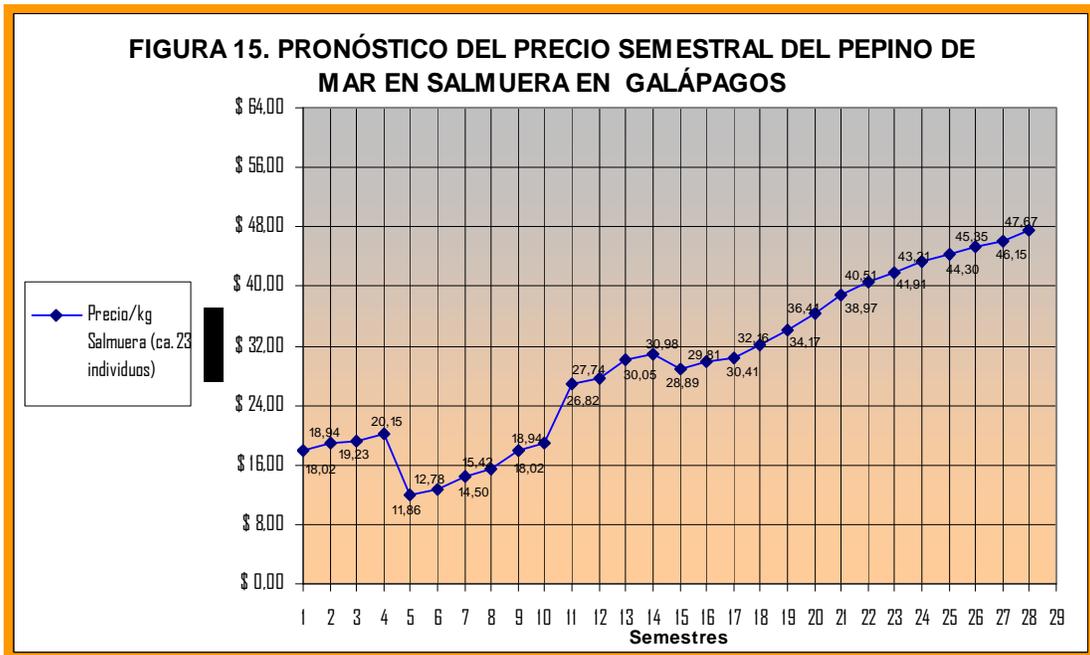
Tal como se mencionó anteriormente, es necesario también, realizar la proyección del precio que tendrá el pepino de mar en Galápagos, esta proyección es de vital importancia, ya que, demostrará el costo de nuestro insumo o materia prima para el negocio, es decir, los pepinos de mar *Isostichopus Fuscus* en Galápagos; cabe recalcar que aun falta tomar en consideración los costos en los que se incurrirá para llevar y ubicar los pepinos de mar *Isostichopus Fuscus* en China. El **Cuadro 14** muestra el posible precio que tendrá el producto en las Islas Galápagos en los años posteriores.

**CUADRO 14: \*PRONÓSTICO DE LA TENDENCIA DE  
PRECIOS DEL PEPINO DE MAR EN GALÁPAGOS  
2007-2012**

Año	Semestre	Precio/Kg. Salmuera (ca.23 individuos)	Precio Promedio Anual/Kg.
1999	1	\$ 18,02	\$ 18,48
	2	\$ 18,94	
2000	3	\$ 19,23	\$ 19,69
	4	\$ 20,15	
2001	5	\$ 11,86	\$ 12,32
	6	\$ 12,78	
2002	7	\$ 14,50	\$ 14,96
	8	\$ 15,42	
2003	9	\$ 18,02	\$ 18,48
	10	\$ 18,94	
2004	11	\$ 26,82	\$ 27,28
	12	\$ 27,74	
2005	13	\$ 30,05	\$ 30,51
	14	\$ 30,98	
2006	15	\$ 28,89	\$ 29,35
	16	\$ 29,81	
2007	17	\$ 30,41	\$ 31,28
	18	\$ 32,16	
2008	19	\$ 34,17	\$ 35,29
	20	\$ 36,41	
2009	21	\$ 38,97	\$ 39,74
	22	\$ 40,51	
2010	23	\$ 41,91	\$ 42,56
	24	\$ 43,21	
2011	25	\$ 44,30	\$ 44,83
	26	\$ 45,35	
2012	27	\$ 46,15	\$ 46,91
	28	\$ 47,67	

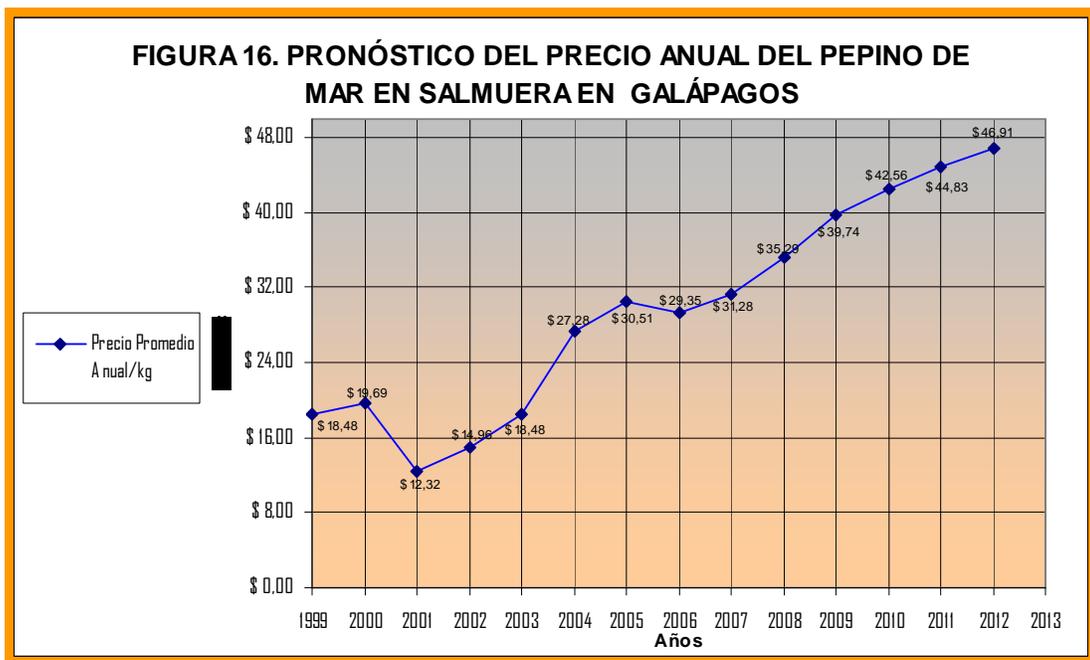
\*Los años 2006-2012 fueron pronosticados a través de Mínimos Cuadrados por medio de la función estadística de Microsoft Excel "Tendencia"

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 15.** Proyección del precio semestral del kilogramo de pepino de mar en salmuera en Galápagos de 2007 al 2012.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.



**FIGURA 16.** Proyección del precio anual del kilogramo de pepino de mar en salmuera en Galápagos de 2007 al 2012.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

Como se observa en el **Cuadro 14** y **Figuras 15 – 16** el precio del pepino de mar en Galápagos también irá en aumento, lo que hace considerar que el costo de la materia prima va a aumentar, es por ello que se deberá adoptar estrategias idóneas que permitan reducir al máximo los costos de producción y exportación sin discriminar la calidad del producto ni su presentación.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIA DE MERCADO Y MARKETING MIX**

#### **3.1. ESTRATEGIA DE MERCADO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **3.1.1. AUDITORIA EXTERNA**

El propósito de realizar una auditoria externa en una empresa es elaborar una lista de oportunidades que brindar beneficios a la organización, de igual manera, elaborar una lista de amenazas que se debería contrarrestar de la mejor forma posible para un excelente desempeño de la organización.

##### **Análisis PESTI**

- **Político – legal**

En las actuales circunstancias se prometen grandes oportunidades para la apertura de nuevas empresas en el país y aun más de exportación de pepinos de mar, ya que, actualmente las empresas existentes en este negocio son extranjeras.

- **Aspectos legales**

Desde hace tiempo atrás la importación de pepinos de mar por parte de China se ha constituido en una excelente fuente de éxito y negocio para las empresas que se dedican a la comercialización de este producto, debido a su gran aceptación en este mercado. Actualmente, tanto en Ecuador como en China no existen restricciones legales para la exportación de este producto, salvo, cumplir con la temporadas de veda en Galápagos para su extracción y los requisitos necesarios para este negocio.

Las empresas que se dedican a este negocio y están radicadas en el Ecuador realizan su actividad comprando el producto en estado de salmuera en Galápagos para su posterior exportación; el producto es comprado en estado de salmuera por muchos beneficios entre los cuales se encuentran: el producto dura mucho tiempo sin dañarse, fácil transportación, fácil cuidado, no requiere aditivos para su conservación, etc. por éstas razones existe una preferencia de este producto en estado de salmuera por parte de los clientes.

El tamaño mínimo de este producto para su captura es de 20cm en Galápagos y únicamente esta permitida la captura de la especie *Stichopus fuscus*, el encargado del control y monitoreo de que se cumplan estos requisitos básicos es el Parque Nacional Galápagos a través de su personal de guardaparques y monitores y con la ayuda de la Segunda Zona Naval (Armada del Ecuador) y la Fundación Científica Charles Darwin.

#### ▪ **Aranceles y permisos**

Con la apertura de China a la O.M.C. se han eliminado muchas barreras arancelarias para entrar a este mercado, pero, según el MICIP (Ministerio de Comercio, Industrialización y Pesca) en cuanto a los trámites de exportación de este producto tenemos los siguientes requisitos:

- Exportador.- Preparar la documentación necesaria: FUE (Formulario Único de Exportación), Factura comercial, Guía o conociendo de embarque, Lista de empaque y Cupo de aportación CORPEI.
- Banco corresponsal del Banco Central del Ecuador.- El exportador deberá presentar el FUE y Factura comercial al banco corresponsal autorizado y este a su vez le otorgará el visto bueno para la exportación.
- Aduanas y empresas de transporte.- El exportador presenta la mercancía y su documentación. El transportista entrega la guía aérea, terrestre o el

conocimiento de embarque, la aduana verifica el visto bueno, además de controlar y autorizar el embarque.

- Exportador.- Realizar los trámites para cobrar sus exportaciones.
- Banco o Sociedad Financiera.- El exportador vende sus divisas (antes o después del embarque). Además, paga el aporte CORPEI de 0.15% del valor FOB.

Entre los requisitos generales que demandan los importadores se encuentran el Certificado de origen, Certificado fitosanitario y seguro.

#### ▪ **Económico**

El nivel de inflación del año 2006 es de 3.21%\*, esto, ha permitido mantener una economía un poco estable en nuestro país; aunque, cabe señalar que el producto a exportar no se ve afectado por este indicador económico, ya que se mantiene ajeno a este indicador debido a su procedencia, manejo y objetivo.

#### ▪ **Socio – cultural y demográfico**

La cultura y gastronomía ecuatoriana no está acostumbrada a consumir este producto, por lo que, el poco producto que es consumido en el territorio nacional es hecho por los pescadores artesanales de Galápagos de los productos dañados (nombre para los pepinos de mar mal procesados). Por el contrario, en China el consumo de pepinos de mar es común, ya que, es parte principal de su gastronomía, cabe señalar que, este producto es consumido únicamente por la población de estrato socio-económico medio-alto y alto, es decir, por personas con un elevado poder adquisitivo debido a su alto costo.

---

\* Fuente: Banco Central Ecuador; Sept. 2005 / Sept. 2006

- **Tecnológico**

En la actualidad la tecnología se ha constituido en una de las principales fuentes de éxito de un negocio exclusivamente las telecomunicaciones, ya que a través de ellas se mantiene un mejor contacto con los clientes y de la misma manera atender a sus necesidades y requerimientos respecto al producto o la negociación en proceso.

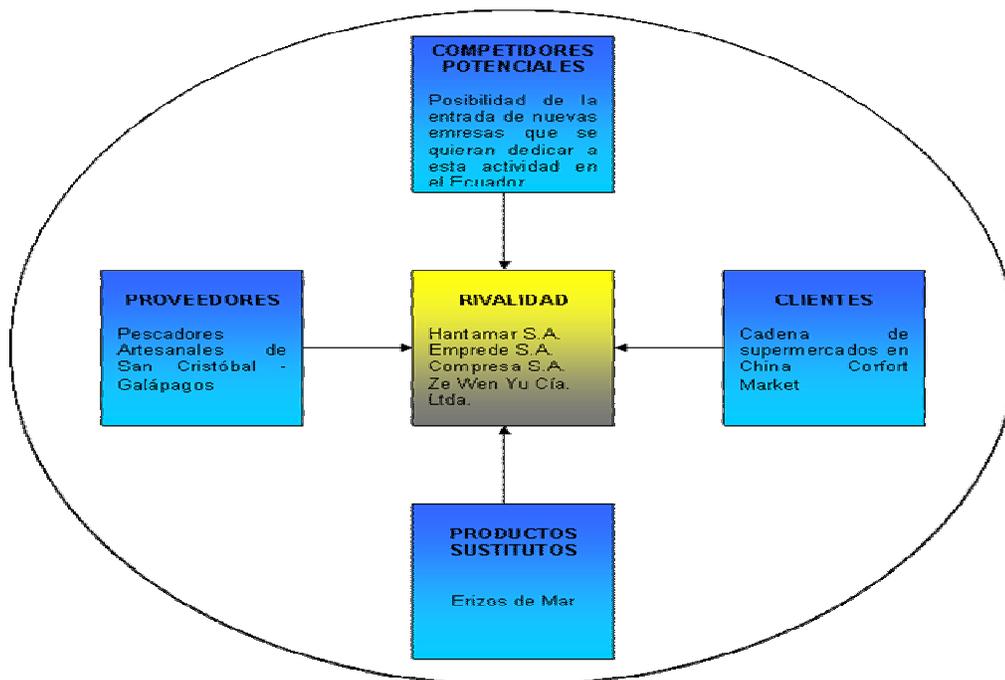
- **Internalización del pepino de mar**

Actualmente a nivel mundial se esta consumiendo 10.000 toneladas de pepinos de mar en promedio, siendo los países asiáticos los principales consumidores de este producto.

La globalización es un proceso en el que todos los países incluso los subdesarrollados o llamados tercermundistas deben entrar aún sabiendo que esto afectaría sus economías. Considerando esta perspectiva se debe reconocer que Ecuador también entrará en este proceso, la incógnita es; ¿El Ecuador está preparado para la globalización?; pues bien, ésta pregunta la deberán contestar nuestros gobernantes y empresarios debido a que ellos son los que manejan la economía y mercados de nuestro país,

En los últimos gobiernos se ha tratado de incentivar la producción nacional a través de proyectos de desarrollo y financiamiento a menores tasas de interés como es el caso de la CFN (Corporación Financiera Nacional) que maneja una tasa de interés de 9% anual aproximadamente, mientras que la banca privada mantiene una tasa alrededor del 14% anual aproximadamente.

### 3.1.2. FUERZAS COMPETITIVAS DEL MODELO DE PORTER



**GRÁFICO 6.** Modelo de Porter para el proyecto

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

#### 3.1.2.1. Rivalidad

Las empresas que actualmente se están dedicando a la compra de pepinos de mar para su posterior exportación en Galápagos son Hantamar S.A., Emprede S.A., Compresa S.A., Ze Wen Yu Cía. Ltda.; las mismas que son compañías extranjeras radicadas en el Ecuador. Por consiguiente, estas empresas serán nuestra competencia ya que tendremos que luchar contra ellas para lograr captar una mayor cantidad de pepinos de mar en el mercado de compra de este producto, es decir, adquirir una mayor cantidad de producto en San Cristóbal.

#### **Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C.)**

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta analítica que identifica a los componentes más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades. El procedimiento para elaborar esta matriz es el siguiente:

1. Asignar una numeración a cada factor clave de éxito; para señalar la importancia relativa de cada uno de ellos, el rango de calificación va desde 0.01 hasta 1 y la suma de ellos debe ser igual a 1.
2. Designará a cada competidor una calificación a sus fuerzas y debilidades de la siguiente manera:
  - Debilidad importante = 1
  - Debilidad menor = 2
  - Fortaleza menor = 3
  - Fortaleza importante = 4
3. La ponderación de cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor para obtener el resultado ponderado de dicha empresa.
4. Finalmente, se suma la columna del resultado ponderado de cada competidor para dejar ver cual de los competidores el más amenazante y el más débil.

**CUADRO 15: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Peso	HANTAMAR		EMPREDE		COMPRESA		ZE WEN YU	
		Calif	R.P.	Calif	R.P.	Calif	R.P.	Calif	R.P.
Calidad del producto	0,30	4	1,20	4	1,20	4	1,20	4	1,20
Precio	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Presentación de producto	0,25	4	1,00	3	0,75	1	0,25	1	0,25
Promoción del producto	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Servicio	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,30	2	0,30
<b>Total</b>		<b>3,20</b>		<b>2,80</b>		<b>2,55</b>		<b>2,55</b>	

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Una vez analizada la Matriz de Perfil Competitivo (**Cuadro 15**), se puede determinar que las dos empresas más amenazantes para el presente proyecto son Hantamar S.A. y Emprede S.A.; las amenazas más representativas respecto a estas empresas corresponden a la calidad del producto y la presentación al

mercado del mismo, en cuanto a la calidad del producto es una amenaza grande pero al mismo tiempo no representativa, ya que, todas las empresas poseen la misma calidad, debido a que sus productos provienen del mismo lugar (Galápagos) y son producidos a través de la misma técnica y por las mismas personas (pescadores artesanales). Mientras que, la amenaza que tiene que ver con la presentación es un factor que se debe tener muy en cuenta ya que la mayor parte de productos en un inicio son comprados por la imagen que estos proyectan.

#### **3.1.2.2. Clientes**

Los consumidores finales de nuestro producto en China serán las personas de estrato social medio-alto y alto, debido al elevado costo de nuestro producto, pero para el presente proyecto se trabajará con la cadena de supermercado más grande del territorio chino, esta se llama Corfort Market.

#### **3.1.2.3. Proveedores**

Para el ingreso de una empresa a un nuevo mercado es necesario que este cumpla con todos los requerimientos de los clientes, para que sea aceptado y consumido, aún más cuando ya existen empresas que comercializan el mismo producto que se desea vender, debido a que los consumidores ya tienen el producto identificado. Para el caso del presente proyecto nuestros proveedores serán los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal – Galápagos, ya que, serán ellos quienes capturen y procesen los pepinos de mar para entregárnoslos en estado de salmuera.

#### **3.1.2.4. Competidores potenciales**

La exportación de pepinos de mar al ser una actividad muy rentable de muy poco esfuerzo existe la posibilidad de que otras personas u empresas deseen realizar esta actividad, es esta la razón por la cual pueden nacer o formarse nuevos competidores; aunque, la principal debilidad de esta actividad en el Ecuador es

que el único lugar donde se puede adquirir este producto es en Galápagos y únicamente en los meses en los que está levantada la veda pero respetando los sitios de captura y la cuota de pesca; y a pesar de esta ser una debilidad para nosotros se podría considerar una ventaja debido a la forma en la que se constituirá la empresa.

#### **3.1.2.5. Productos sustitutos**

El único producto sustituto para el pepino de mar debido a sus cualidades afrodisíacas, vitamínicas y proteínicas es el erizo de mar, pero a pesar de esta razón el pepino de mar siempre tiene preferencia en la alta gastronomía China. Es por esta razón que a pesar de existir este producto sustituto no es muy amenazante.

#### **3.1.3. AUDITORIA INTERNA**

Una buena descripción del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), así como de la misión organizacional constituyen el punto de partida para establecer los objetivos y estrategias organizacionales.

Debido a que existe el precedente que a través del presente proyecto se creará una empresa no nos es posible hacer un análisis minucioso por consiguiente me limitare a hacer una descripción de aspectos internos a nivel general.

#### **Organizativa**

Será una unidad de apoyo a las unidades del negocio, además se encargará del cumplimiento de los objetivos trazados al iniciar el proyecto. Dentro de esta unidad se encontrarán el área financiera a través del contador y área legal a través de un abogado.

## Mercadeo

Este departamento tendrá la función de llegar al cliente, es decir, será el encargado del diseño y aplicación de los canales de distribución, además, será el departamento responsable de las negociaciones con el cliente y cobro de facturas.

## Personal

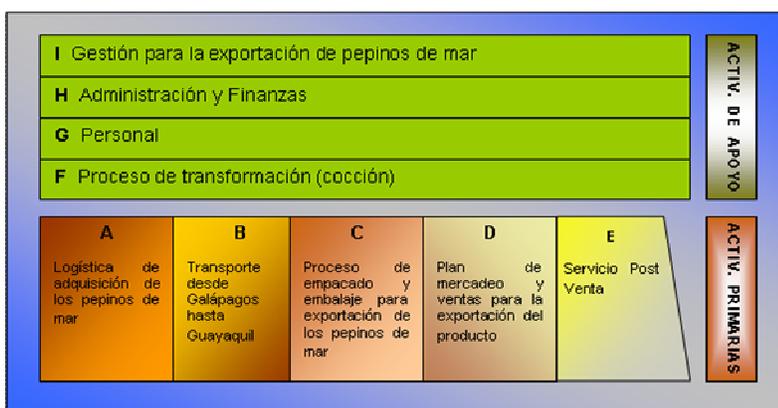
Respecto al personal se realiza el análisis de puestos y estos estarán ubicados según sus capacidades, adicionalmente se les dará una constante capacitación y se les otorgará los beneficios de ley.

## Producción

La función de este departamento será la del almacenaje y embalaje del producto para su posterior exportación con la ayuda de la contratación de servicios externos.

### 3.1.4. CADENA DE VALOR

A través de la cadena de valor de Porter se pueden reconocer una serie de actividades que se realizan en la empresa, desde el diseño del servicio pasando por la comercialización y llegando a la entrega y apoyo al servicio.



**GRÁFICO 7.** Cadena de valor para comercialización de pepinos de mar.

Las actividades primarias comprenden en primer lugar toda la logística que tiene que ver con la adquisición de los pepinos de mar en la Isla San Cristóbal, posterior a esto se debe buscar la manera mas segura y a la vez económica para transportar el producto desde Galápagos hasta Guayaquil la más recomendada es por vía marítima por medio de cualesquiera de las tres embarcaciones (San Cristóbal, Marina 91, Piquero) de carga que se dedican a esta actividad. Una vez en Guayaquil el producto debe ser empacado y embalado para su exportación, realizado este proceso se debe chequear el plan de mercadeo para ver el destino del producto las condiciones de la negociación y el cliente; finalmente, se ofrecerá el servicio post venta o dicho de otra manera el seguimiento a la negociación hasta la entrega del producto al cliente.

Respecto a las actividades de apoyo, es decir, las que respaldan las actividades primarias tenemos:

- **Proceso de transformación.-** Los encargados de este proceso son los pescadores artesanales y lo hacen de la mejor manera posible, utilizando las mayores precauciones para mantener la calidad del producto.
- **Personal.-** En este proyecto como en cualquier empresa el personal es la parte primordial de la organización y depende de ellos que se mantenga la calidad del producto para su empacado y embalaje.
- **Administración y financiero.-** Se encargará del manejo administrativo y contable de la organización, es decir, conducción de todos los ingresos, egresos, y cumplimiento del presupuesto en cada una de las etapas del proceso de exportación de pepinos de mar a China.
- **Gestión para la exportación de pepinos de mar Stichopus Fuscus.-** Básicamente se refiere a los canales de distribución para mercadear el producto en China.

### 3.1.5. DETERMINACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

#### 3.1.5.1. Fuentes externas claves

Las fuentes externas de éxito se dividen en cinco categorías generales (PESTI: Político, Económico, Social, Tecnológico, Internacional), la interrelación de estos factores con la empresa afectaran al mercado en general, es por ello que se hace necesario un análisis de los mismos.

#### Relación entre las fuentes externas claves y la exportación de pepinos de mar

**CUADRO 16: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA EXPORTACIÓN DE PEPINOS DE MAR**

Político	Económico	Social	Tecnológico	Internacional
O Leyes estatales	A Poder Adquisitivo	O Población	A Procesamiento de los pepinos	O Gastronomía China
A Leyes ambientales	A Interés por prestamos	A Costumbres	O E-Comerce	O Inflación China
O Impuestos y Aranceles	A Desempleo	O Gastronomía	A Medios de Transporte	O PIB chino
O Trámites de Exportación	A Inflación	O Nivel socio-económico	O Acceso a información	A Competencia
A Sistema de Gobierno	A PIB	O Creencias	O Investigación y desarrollo	O Barreras arancelarias

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

### 3.1.5.2. Fuentes internas claves

Estas se refieren a las fortalezas y debilidades específicas en el área de una empresa.

**CUADRO 17: FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA LA EXPORTACIÓN DE PEPINOS DE MAR**

Organización	Mercadeo	Finanzas	Personal	Producción
<b>F</b> Motivación	<b>F</b> Precio	<b>D</b> Inversión	<b>F</b> Capacitación	<b>F</b> Operarios
<b>F</b> Liderazgo	<b>F</b> Plaza	<b>D</b> Apalancamiento	<b>F</b> Selección	<b>D</b> Logística
<b>D</b> Flexibilidad al cambio	<b>F</b> Producto	<b>D</b> TIR	<b>F</b> Reclutamiento	<b>D</b> Control de calidad
<b>D</b> Experiencia en el negocio	<b>D</b> Promoción	<b>D</b> VAN	<b>F</b> Gestión del Talento	<b>F</b> Embalaje
<b>F</b> Estructura organizacional	<b>F</b> Calidad	<b>F</b> Capital	<b>F</b> Derecho Laboral	<b>F</b> Empaquetado

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

### 3.1.6. MATRIZ FODA CONVENCIONAL

Esta matriz lo que busca es incluir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) existentes para el proyecto, para, posteriormente y a través de la matriz relacional de Holmes obtener la matriz FODA única.

**CUADRO 18: MATRIZ FODA CONVENCIONAL**

<b>Entorno Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>1</b> Calidad del Producto.	<b>1</b> Reducida cuota de captura permitida en Galápagos.
<b>2</b> Ecuador es uno de los pocos países Sudamericanos que realiza esta actividad.	<b>2</b> Exigencias más complejas a los clientes.
<b>3</b> Demanda creciente del producto.	<b>3</b> Desconfianza para invertir y negociar por riesgo país en Ecuador.
<b>4</b> Producto dirigido a consumidores de nivel socio económico alto.	<b>4</b> Inexistencia de tecnología para el procesamiento del producto.
<b>5</b> Producto apto para todas las edades.	<b>5</b> Contrabando de pepinos de mar en Galápagos.
<b>6</b> Reducción de barreras arancelarias en China.	<b>6</b> Existencia de productos sustitutos.
<b>7</b> Gastronomía China.	<b>7</b> Leyes ambientales para la conservación del pepino de mar en Galápagos.
<b>8</b> Acceso a información para exportar pepinos de mar.	<b>8</b> Empresas competidoras existentes en Ecuador.
<b>Entorno Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>1</b> Buena comunicación con el cliente.	<b>1</b> Galápagos único proveedor / reducida línea de producto.
<b>2</b> Excelentes habilidades de marketing internacional.	<b>2</b> Baja imagen y valor de una nueva marca en el mercado chino.

<b>3</b>	<b>3</b>
Excelentes condiciones para la captura y procesamiento del producto.	Poca información técnica del producto.
<b>4</b>	<b>4</b>
Adecuadas políticas de incentivo personal para el talento humano.	Poco incentivo del Gobierno.
<b>5</b>	<b>5</b>
Precio de venta del pepino de mar accesible a nuestro cliente.	Proyecto de una elevada inversión.
<b>6</b>	<b>6</b>
Producto sin IVA en Ecuador.	Falta de medios de transporte propios para trasladar el producto.
<b>7</b>	<b>7</b>
Uso de Incoterms para negociación de nuestro producto.	Proyecto poco flexible a cambios en la demanda.
<b>8</b>	<b>8</b>
Estructura organizacional adecuada para esta actividad.	Producto de difícil promoción debido a su calidad.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

Para estructurar la matriz FODA única se ha utilizado la matriz relacional de Holmes la misma que permite determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes para el presente proyecto. El rango con que se evaluarán las variables de este proyecto es el siguiente:

- 0 = No existe relación entre las variables analizadas.
- 1 = Existe muy poca relación entre las variables.
- 2 = Existe poca relación entre las variables.
- 3 = Existe una relación media entre las variables.
- 4 = Existe relación fuerte pero no completa entre las variables.
- 5 = Existe total relación entre las variables.

### 3.1.6.1. Matriz de Holmes de Oportunidades

Esta matriz nos sirve para priorizar las oportunidades del proyecto más relevantes.

**CUADRO 19: MATRIZ HOLMES DE OPORTUNIDADES**

	1	2	3	4	5	6	7	8	Suma	Priorización	Orden por N° de Oport.
1		0	4	4	2	0	5	1	16	3	Oport. N° 3
2	0		1	3	1	2	2	1	10	7	Oport. N° 7
3	4	2		4	3	4	4	2	23	1	Oport. N° 1
4	4	0	3		0	3	5	0	15	5	Oport. N° 6
5	4	1	1	0		0	3	0	9	8	Oport. N° 4
6	2	0	3	4	0		3	4	16	4	Oport. N° 8
7	5	2	3	4	1	3		1	19	2	Oport. N° 2
8	2	1	3	3	0	3	2		14	6	Oport. N° 5

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Respecto a la matriz de Holmes se puede reconocer que las oportunidades más importantes para este proyecto y en orden de importancia son:

1. Demanda creciente del producto (con una suma de 23).
2. La Gastronomía China (con calificación total de 19).
3. La calidad del producto, pepinos de mar *Stichopus fuscus* (suma 16).
4. Reducción de barreras arancelarias en China (con una calificación de 16).
5. El producto es dirigido a consumidores de nivel socio-económico alto (con una suma de 15).

Estas cinco variables o factores claves de éxito serán los que se consideren para formar la matriz FODA única con relación a las oportunidades.

### 3.1.6.2. Matriz de Holmes de Amenazas

**CUADRO 20: MATRIZ HOLMES DE AMENAZAS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	Suma	Priorización	Orden por Nº de Amena.
1		2	3	1	5	0	5	0	16	5	Amena. Nº 5
2	2		3	1	4	0	3	2	15	6	Amena. Nº 8
3	1	3		3	3	0	1	1	12	7	Amena. Nº 7
4	3	0	4		3	4	3	2	19	4	Amena. Nº 4
5	5	3	3	1		3	4	3	22	1	Amena. Nº 1
6	1	1	0	2	3		3	1	11	8	Amena. Nº 2
7	5	3	2	3	4	1		1	19	3	Amena. Nº 3
8	4	3	3	3	4	0	4		21	2	Amena. Nº 6

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Con relación al **Cuadro 20** se determinan las amenazas que servirán para estructurar la matriz FODA única del presente proyecto y de acuerdo a su importancia tenemos las siguientes:

1. El contrabando de pepinos de mar en Galápagos (con calificación de 22).
2. Las empresas competidoras que ya existen en el Ecuador (suma 21).
3. Leyes ambientales para la conservación del pepino de mar en Galápagos (con una calificación de 19).
4. Inexistencia de tecnología para el procesamiento del producto (con una suma de 19).
5. Reducida cuota de captura en Galápagos (con una calificación de 16).

Los cinco factores claves de éxito nombrados anteriormente servirán para la estructuración de la matriz FODA única con relación a las amenazas, permitiendo de esta manera obtener las estrategias más adecuadas para el proyecto.

### 3.1.6.3. Matriz de Holmes de Fortalezas

**CUADRO 21: MATRIZ HOLMES DE FORTALEZAS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	Suma	Priorización	Orden por Nº de Forta.
1		0	0	3	4	3	4	2	16	6	Forta. Nº 7
2	0		3	1	5	5	5	3	22	3	Forta. Nº 5
3	2	3		2	2	1	0	2	12	8	Forta. Nº 2
4	3	0	2		3	2	1	4	15	7	Forta. Nº 8
5	3	5	2	2		4	4	2	22	2	Forta. Nº 6
6	1	2	3	1	4		3	3	17	5	Forta. Nº 1
7	5	4	3	2	5	4		3	26	1	Forta. Nº 4
8	3	1	3	5	3	2	3		20	4	Forta. Nº 3

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Con el **Cuadro 21** se determinan las principales fortalezas del negocio las mismas que servirán para estructurar la matriz FODA única; teniendo para el presente proyecto en orden de importancia las siguientes:

1. Uso de incoterms para la negociación de nuestro producto (suma 26).
2. Precio de venta del pepino de mar accesible a nuestro cliente (con una calificación de 22).
3. Excelentes habilidades de marketing internacional (con una suma de 22).
4. Estructura organizacional adecuada para esta actividad (con una calificación de 20).
5. Producto sin IVA en Ecuador (con una suma de 17).

Estas cinco variables claves de éxito son las que se considerarán para la realización de la matriz FODA única con relación a las fortalezas, ya que éstas son las principales según la matriz relacional de Holmes.

### 3.1.6.4. Matriz de Holmes de Debilidades

**CUADRO 22: MATRIZ HOLMES DE DEBILIDADES**

	1	2	3	4	5	6	7	8	Suma	Priorización	Orden por Nº de Debil.
1		5	4	2	2	3	4	3	23	5	Debil. Nº 7
2	5		3	3	2	3	5	3	24	3	Debil. Nº 8
3	3	2		4	2	2	3	2	18	7	Debil. Nº 2
4	4	4	3		4	2	2	2	21	6	Debil. Nº 5
5	4	4	3	4		5	2	2	24	4	Debil. Nº 1
6	4	1	2	2	3		2	3	17	8	Debil. Nº 4
7	5	5	4	3	3	4		2	26	1	Debil. Nº 3
8	5	5	3	2	2	4	4		25	2	Debil. Nº 6

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

La matriz de Holmes de debilidades mostrada en el **Cuadro 22** denota la importancia y las variables que se considerarán para la estructura de la matriz FODA única, teniendo como principales debilidades las siguientes:

1. Proyecto poco flexible a cambios en la demanda (con una suma de 26).
2. Producto de difícil promoción respecto a su cualidad (con una calificación de 25).
3. Baja imagen y valor de una marca nueva en el mercado chino (con una suma de 24).
4. Proyecto de una elevada inversión (con una suma de 24).
5. Galápagos único proveedor / reducida línea de producto (con una calificación de 23).

Estos cinco factores claves de éxito son los que se considerarán para la realización de la matriz FODA única con relación a las debilidades.

### 3.1.7. MATRIZ FODA ÚNICA

La matriz FODA única esta conformada por las fuentes internas claves (fortalezas y debilidades) y fuentes externas claves (oportunidades y amenazas) seleccionadas a través de las diferentes matrices de Holmes. De acuerdo a la combinación de estas fuentes se determinan las estrategias, las mismas que pueden ser: estrategias corporativas de crecimiento, estrategias corporativas de estabilidad y estrategias corporativas de contracción; dependiendo de la combinación utilizada, así:

- Estrategias corporativas de crecimiento: Éstas se forman por la combinación de las fortalezas y oportunidades (F,O).
- Estrategias corporativas de estabilidad: Éstas se forman por la combinación de las oportunidades y debilidades (D,O); y, la combinación de las fortalezas y amenazas (F,A)
- Estrategias corporativas de contracción: Éstas se forman por la combinación de las debilidades y amenazas (D,A).

Para observar de mejor manera la estructura y elaboración del análisis FODA ver **Anexo 10**

### 3.1.8. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es una parte imprescindible en el plan estratégico, pero, para establecerlo se debe considerar lo siguiente:

- Evaluar la situación.
- Proposición de valor.
- Identificación de riesgos asociados.
- Situación de propuesta de nuevo valor.

### **Propuesta de valor para exportación de pepinos de mar**

La propuesta de valor para la exportación y distribución de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* en China se establecerá en base a la calidad del producto, tiempos de entrega, imagen y empaque y embalaje del producto.

<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
Exportación de un producto de calidad, con tiempos establecidos en la negociación para la entrega, con una nueva imagen y con un empaque que llame la atención al cliente y un embalaje que proteja al producto.

### **3.1.9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos de la organización han sido formados en base a las siguientes áreas:

#### **Administrativo:**

- Constante capacitación a los administradores para mantener y mejorar sus potencialidades y conocimientos.
- Crear un ambiente de trabajo idóneo para el normal desenvolvimiento del talento humano.

#### **Financiero:**

- Incrementar las utilidades del proyecto en períodos futuros.

#### **Mercado:**

- Exportar una cantidad fija de pepinos de mar anualmente, manteniendo una tasa de exportación mensual equilibrada.

- Expandir el mercado con otros productos provenientes de Galápagos con desarrollo del proyecto.

#### **Investigación y Desarrollo:**

- Convertirse en el primer exportador de pepinos de mar de Galápagos con capital y participación netamente de galapagüños.

### **3.1.10. VISIÓN Y MISIÓN**

#### **Visión**

Para el año 2012 la exportadora de pepinos de mar *Stichopus Fuscus*, será una empresa líder en el mercado nacional, estructurada para captar la mayor cantidad del producto proveniente de Galápagos y llegar primeros con un producto y servicio de calidad a nuestro cliente, cubriendo de esta manera todas sus expectativas, permitiendo al mismo tiempo una mejor relación tanto con clientes internos como externos a través de un trabajo de equipo que conlleve a un crecimiento económico de la organización, que conceda una rentabilidad atractiva a los accionistas y ayude el desarrollo integral del recurso humano.

Gracias a su constante crecimiento y desarrollo se logrará cumplir con todos y los más exigentes requerimientos, ya que, la alta calidad del producto será puesta de manifiesto por la satisfacción de nuestro cliente.

#### **Misión**

La misión de la exportadora de pepinos de mar es la de dar soluciones creativas a los problemas de abastecimiento de pepinos de mar a su cliente. La comercializadora de pepinos de mar ofrece soluciones debido a las grandes cualidades y calidad de su producto, sobre todo por ofrecerlo de la mejor manera posible, es decir, en salmuera y empacado en kilos, además, de involucrarse

activamente en el mercado de nuestro producto; para de esta manera ver como se desenvuelve nuestro producto en dicho mercado.

Nuestro lema será:

***“Tienes muchas clases de pepinos de mar pero solo una nace en Galápagos y ahora está en tú mesa”***

### **3.1.11. VALORES Y POLÍTICAS**

#### **Valores:**

- *Trabajo en Equipo.*- Nuestro personal es la fuente de nuestro éxito y la fuerza que motiva y mueve a nuestra empresa.
- *Honestidad.*- La conducta de nuestra empresa así como la de todo el personal para los clientes internos y externos será manteniendo la ética profesional y personal.
- *Responsabilidad.*- Nuestra empresa estará siempre presta a la comunicación y cumplimiento de las exigencias de nuestros clientes de acuerdo a lo pactado en la negociación.
- *Respeto.*- El recurso humano de la organización siempre deberá mostrar respeto con todos los involucrados en la organización así como con nuestros clientes externos (proveedores, distribuidores, clientes, etc.)

#### **Políticas:**

- Atender a las sugerencias de los proveedores y clientes.
- Evaluar al personal una vez al año.

- Capacitación continua del personal.
- Cordialidad en el trato con los clientes y proveedores y dentro de la organización.
- Contratación de personal con experiencia en el puesto vacante.

### **3.1.12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGÍAS CLAVES DE ÉXITO**

Según el libro de Mando Integral (The Balance Scorecard) se establece una matriz de estrategia corporativa en cuanto a las perspectivas claves al momento del lanzamiento de un nuevo producto o servicio, estas son: aprendizaje, proceso, clientes y financiamiento.

#### **3.1.12.1. Perspectiva Financiera**

El objetivo de esta perspectiva es responder a las expectativas de los accionistas, por ello, se definirán objetivos e indicadores que permitan lograr las expectativas.

##### **Estrategias:**

- Establecer una adecuada política de cobros.
- A través de un aumento de los ingresos y reducción de costos sin discriminar la calidad los accionistas tendrán un incremento en sus utilidades.
- Utilización de los activos y permitir el ingreso de nuevos accionistas luego de los 5 primeros años del proyecto.

##### **Indicadores:**

- $(\text{Ventas del periodo actual} / \text{Ventas del período anterior}) \times 100$

Este indicador muestra el porcentaje en el que se han incrementado o disminuido las ventas con el pasar de los años.

- Rentabilidad
- $(\text{Ventas} / \text{Activo total}) - 1$

Este indicador nos muestra el aumento de las ventas respecto al activo total de la empresa, y de ser necesario una reducción de activos se lo hará de los activos fijos mediante su venta.

### **3.1.12.2. Perspectiva de Clientes**

Esta estará en función a la propuesta de valor de la organización y responde a las expectativas de los clientes.

#### **Estrategias:**

- Mantener una constante comunicación con los clientes.
- Atender a los requerimientos de nuestros clientes.
- Ejercer un minucioso control en la entrega del producto a nuestros clientes, en función a lo pactado.

#### **Indicadores:**

- Número de reclamos / Número de clientes atendidos

Este indicador permitirá saber las fallas y corregirlas para cumplir a cabalidad con los clientes.

- Número de clientes encuestados / Número de clientes que responden

Permite conocer el flujo de información entre la organización y los clientes.

### **3.1.12.3. Perspectiva de Procesos Internos**

Permite identificar las estrategias para los procesos claves de la empresa en su actividad.

#### **Estrategias:**

- Controlar que no se produzcan retrasos ni demorar en la recepción de los pedidos.
- Estandarización de tiempo de empaque y despacho del producto.
- Desarrollar procesos efectivos para un mejor desenvolvimiento de la empresa.
- Control de los horarios de trabajo así como de los tiempos muertos y ociosos en la organización y procesos.

#### **Indicadores:**

- Tiempo de reposición de mercadería / Tiempo esperado de reposición.

Muestra el tiempo de reposición de la mercadería y esto depende de la localización de la base del negocio.

- Tiempo real de recepción de pedidos / Tiempo esperado de recepción de pedidos

Este indicador se refiere al tiempo que se demora el proveedor en entregar la mercadería a nuestra empresa.

- Número de valores añadidos al servicio.

Permite conocer el número de valores añadidos en un producto por parte de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado y de los clientes.

#### **3.1.12.4. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional**

Se enfoca en el crecimiento y aprendizaje del talento humano a la par del desarrollo progresivo de la empresa.

##### **Estrategias:**

- Dar capacitación constante al recurso humano de la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño para verificar el aprendizaje de los trabajadores.
- Hacer encuestas para verificar la satisfacción de los empleados con la organización.

##### **Indicadores:**

- Número de empleados capacitados / Total de empleados.

Muestra un porcentaje real de los empleados capacitados con relación a todo el recurso humano de la organización.

- Número de empleados satisfechos / Número de empleados encuestados.

Muestra el porcentaje de empleados satisfechos con lo que la empresa les ofrece.

- Índice de desempeño

Muestra el desempeño de los empleados luego de su capacitación.

## 3.2. LA COMPAÑÍA

### 3.2.1. FUNDAMENTO TEÓRICO

#### 3.2.1.1. Compañía

“Contrato de Compañías es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.”<sup>13</sup>

#### 3.2.1.2. Elementos

De la definición de compañía antes señalada se determinan los siguientes elementos esenciales de las compañías:

- Personas.-** La compañía se forma con participación de personas.
- Aporte.-** Todos y cada uno de los socios o accionistas deben aportar algo. Para la formación del capital se puede aportar: dinero, bienes muebles o inmuebles, créditos.
- Fin de lucro.-** Las compañías tienen fin de lucro; los socios o accionistas las forman para obtener utilidades y participar de ellas.

---

<sup>13</sup> Ley de Compañías, Art. 1

- d. **Tipicidad.-** Las compañías deben organizarse bajo una de las formas o especies determinadas por la Ley para ser consideradas sociedades de derecho.

### 3.1.2.3. Especies

“La Ley de Compañías establece cinco especies de compañías:

- 1) En nombre colectivo;
- 2) En comandita simple y dividida por acciones;
- 3) De responsabilidad limitada;
- 4) Anónima; y,
- 5) De economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley de Compañías reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación, a la que no se la reconoce como persona jurídica.”<sup>14</sup>

“Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y de contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”.<sup>15</sup>

### 3.2.1.4. Clasificación

**“Compañía en Nombre Colectivo:** Es una compañía típicamente personalista, por lo tanto: rige en la compañía el principio de conocimiento y confianza entre los socios; no admite suscripción pública de capital, los aportes no están representados por títulos negociables, la administración está ligada a los socios. La compañía colectiva puede ser definida como aquella que se contrae entre dos o más personas que aportan capitales o industria, que responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales y operan bajo una razón social.

<sup>14</sup> Romero R. Carlos; *Curso de Legislación Empresarial*; 1998; ed. UTPL; Loja; 1ª ed.; Pág. 10-11

<sup>15</sup> Código Civil, Art. 583

**Compañía en Comandita Simple:** La compañía tiene dos clases de socios: se contrae entre uno o varios socios comanditados y otro u otros comanditarios. Los comanditados responden por las obligaciones sociales en forma solidaria e ilimitada; y, los comanditarios, que son simples suministradores de fondos, en forma limitada.

**Compañía en Comandita por Acciones:** Igual que en la en comandita simple, la compañía en comandita por acciones se constituye entre dos clases de socios: comanditados y comanditarios; está sujeta al control total o parcial de la Superintendencia de Compañías y el capital de esta compañía está dividido-en acciones nominativas.”<sup>16</sup>

**Compañía de Responsabilidad Limitada:** “Compañía de responsabilidad limitada es la que se constituye entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añade las palabras compañía limitada o su correspondiente abreviatura.

**Compañía Anónima:** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”.<sup>17</sup>

**Compañía de Economía Mixta:** “Las compañías de economía mixta tienen como función la participación del Estado para promover la inversión en áreas en las cuales el sector privado pueda hacerlo sin el concurso del sector público.”<sup>18</sup>. En la compañía de economía mixta siempre habrá la participación del sector público y del sector privado para la formación del capital. Las entidades del sector público “podrán participar en el capital de esta compañía suscribiendo su aporte en dinero o entregando equipos, instrumentos agrícolas o industriales, bienes muebles e

---

<sup>16</sup> Romero R. Carlos; *Curso de Legislación Empresarial*; 1998; ed. UTPL; Loja; 1ª ed.; Pág. 10-11.

<sup>17</sup> Ley de Compañías; Art. 93,155

<sup>18</sup> Constitución Política de la República del Ecuador; Art. 61

inmuebles, efectos públicos y negociables (títulos valor), así como también mediante la concesión de la prestación de un servicio público por un período de tiempo determinado”.<sup>19</sup> El sector privado podrá aportar numerario, bienes muebles e inmuebles, créditos.

### 3.2.1.5. Efectos de la personería jurídica

“Son efectos principales de la personería jurídica de las compañías y a la vez requisitos:

**Nombre.-** La compañía tiene nombre, que debe ser claramente distinguido de cualquier otro. El nombre constituye una propiedad de la compañía y no puede ser adoptado por ninguna otra; es decir que, para el nombre rigen los principios de propiedad e inconfundibilidad. El nombre puede ser una razón social o denominación objetiva; puede adoptarse nombres de fantasía.

**Domicilio.-** Las compañías tendrán un único domicilio principal, que estará dentro del territorio nacional; y, podrán tener más de un domicilio especial, determinados por los lugares en donde funcionen sucursales, agencias o establecimientos administrados por un factor. En el contrato constitutivo se fijará domicilio principal indicando simplemente el lugar. No se requiere señalar dirección (calles, etc.); pues el cambio de domicilio implica una reforma del contrato constitutivo, y ésta debe sujetarse a las solemnidades previstas para la formación de la compañía.

**Patrimonio.-** Las compañías como personas jurídicas tienen patrimonio. Asimismo, la compañía al constituirse fija un monto de capital, que constituye la cifra nominal e inicial a la que ascienden las aportaciones a que se comprometen los socios o accionistas (capital suscrito).

El capital en las compañías es invariable o fijo, en el sentido de que es una cifra que consta en la escritura constitutiva y que su modificación (aumento o reducción) debe sujetarse a las solemnidades previstas para la formación de la compañía según la especie.

---

<sup>19</sup> Ley de Compañías; Art. 365

Las aportaciones de bienes se entenderán translativas de dominio. Es decir la propiedad que el socio aportante tiene sobre el bien se traspassa a la compañía. La transferencia se debe hacer siguiendo las normas propias de cada clase de bienes. En las compañías mercantiles no se puede aportar solamente el usufructo de un bien.

**Representación legal.-** La compañía como persona jurídica que es, y por tanto persona ficticia, sólo puede actuar a través del representante legal. La Ley de Compañías no determina cuál de los administradores es el representante legal. Por consiguiente, los estatutos señalarán al administrador que tenga la representación legal, que puede ser el Presidente, el Gerente General e inclusive un organismo, en cuyo caso la representación se ejercerá a través de su Presidente. El representante legal y quien le subroga deben inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil del domicilio principal.

El representante legal es el administrador que está facultado legal y estatutariamente para llevar las relaciones de la compañía hacia afuera y obligarla con sus actos.

Con excepción de las compañías colectivas y en comandita simple, el plazo de duración del cargo de administrador no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas legales.”<sup>20</sup>

### **3.2.1.6. La Organización y su estructura**

#### **La Organización**

“Por organización se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o

---

<sup>20</sup> Romero Ramírez Carlos; *Curso de Legislación Empresarial*; 1998; ed. UTPL; Loja; 1ª ed.; Pág. 11-13.

indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales”.<sup>21</sup>

## **Estructura**

La estructura organizacional es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus metas. Además, “una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos en esqueleto que define nuestra forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya.

La estructura organizacional más utilizada en las empresas u organizaciones es a través de la departamentalización, entendiéndose por departamentalización la base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales”<sup>22</sup>; pero, es tarea de los administradores reconocer cual de las estructuras es la más conveniente aplicar a la organización. Toda organización cuenta con su propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo, obteniendo las siguientes diferentes departamentalizaciones:

---

<sup>21</sup> KOONTZ H., WEIHRICH H.; *administración una perspectiva global*; 1998; ed. McGraw Hill; México; 11ª ed.; Pág. 247.

<sup>22</sup> ROOBINS S., COULTER M.; *Administración*; 1999; ed. Prentice Hall; México; 6ª ed.; Pág. 300, 302.

- **Departamentalización funcional.-** Es la más común y utilizada y se trata de un agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones por realizar.
- **Departamentalización por productos.-** operación que consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las líneas de productos.
- **Departamentalización geográfica.-** Procedimiento de agrupar las actividades tomando como base el territorio o la geografía.
- **Departamentalización por procesos.-** Forma de agrupar las actividades tomando como base el flujo de los productos o de los clientes.
- **Departamentalización por clientes.-** Forma de agrupar las actividades tomando como base a los clientes que los empleados atienden en común.

### **3.2.2. APLICACIÓN AL PROYECTO**

La empresa para la exportación de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* comenzará sus operaciones con tres socios, por tal motivo, se ha decidido constituir una compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.), debido a los beneficios que ofrece este tipo de organización.

#### **3.2.2.1. Procedimiento de Constitución**

1. Reservar el nombre de la compañía en la superintendencia de Compañías, recordando que una compañía de responsabilidad limitada podrá hacer comercio bajo una razón social o una denominación objetiva.
2. Elaborar la Minuta de Constitución, la que contendrá el contrato constitutivo y el estatuto por el que se registrará la compañía. Además, deberá ser firmada por un abogado.

3. “Realizar el depósito de los aportes en numerario en una cuenta de **integración de capital** como depósitos de plazo mayor. Los certificados de depósito de los aportes se protocolizarán junto con la escritura de constitución, constituida la compañía, la Superintendencia autorizará al banco depositario a entregar los valores a los administradores de la compañía. El capital mínimo que se requiere para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de cuatrocientos dólares, que estará dividido en participaciones. En todo caso, ni la constitución del capital ni su aumento podrán ser hechos mediante suscripción pública. Al constituirse la compañía debe estar íntegramente suscrito el capital y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. El saldo del capital debe pagarse en un plazo no mayor de doce meses, contados desde la fecha de constitución de la compañía.
4. Cuando las aportaciones fueren en especies, en la escritura se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que corresponden a cada socio a cambio de las especies aportadas”.<sup>23</sup>
5. Elevar a Escritura Pública en una Notaria.
6. Solicitar la aprobación de la escritura de constitución a la Superintendencia de Compañías adjuntando tres copias de la escritura de constitución. “Si la Superintendencia negare la aprobación de la compañía, de esta resolución, los interesados podrán recurrir ante los Tribunales Distritales de lo Contencioso Administrativo. Mediante el recurso de casación, el caso podría ser conocido por la sala especializada de la Corte Suprema de Justicia.
7. Publicación de un extracto de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y la inscripción de la escritura en el

---

<sup>23</sup> Ley de Compañías; Art. 102, 103, 104.

Registro Mercantil. Dicha inscripción marca el principio de existencia de la compañía”.<sup>24</sup>

8. Obtención de la patente municipal.
9. Afiliar a la compañía a una de las Cámaras de Producción o Comercio según el objeto social de la misma.
10. Inscripción de los administradores, gerentes o representante legal de la compañía en el Registro Mercantil.
11. Obtención e inscripción del Registro Único de Contribuyentes.
12. Autorización de la Superintendencia de Compañías para que el fondo de la cuenta de integración de capital sea retirada.

#### **3.2.2.2. Estudio legal para la constitución de la compañía**

La empresa que se constituirá para la exportación de Pepinos de mar será una Compañía Limitada la misma que tendrá las siguientes características:

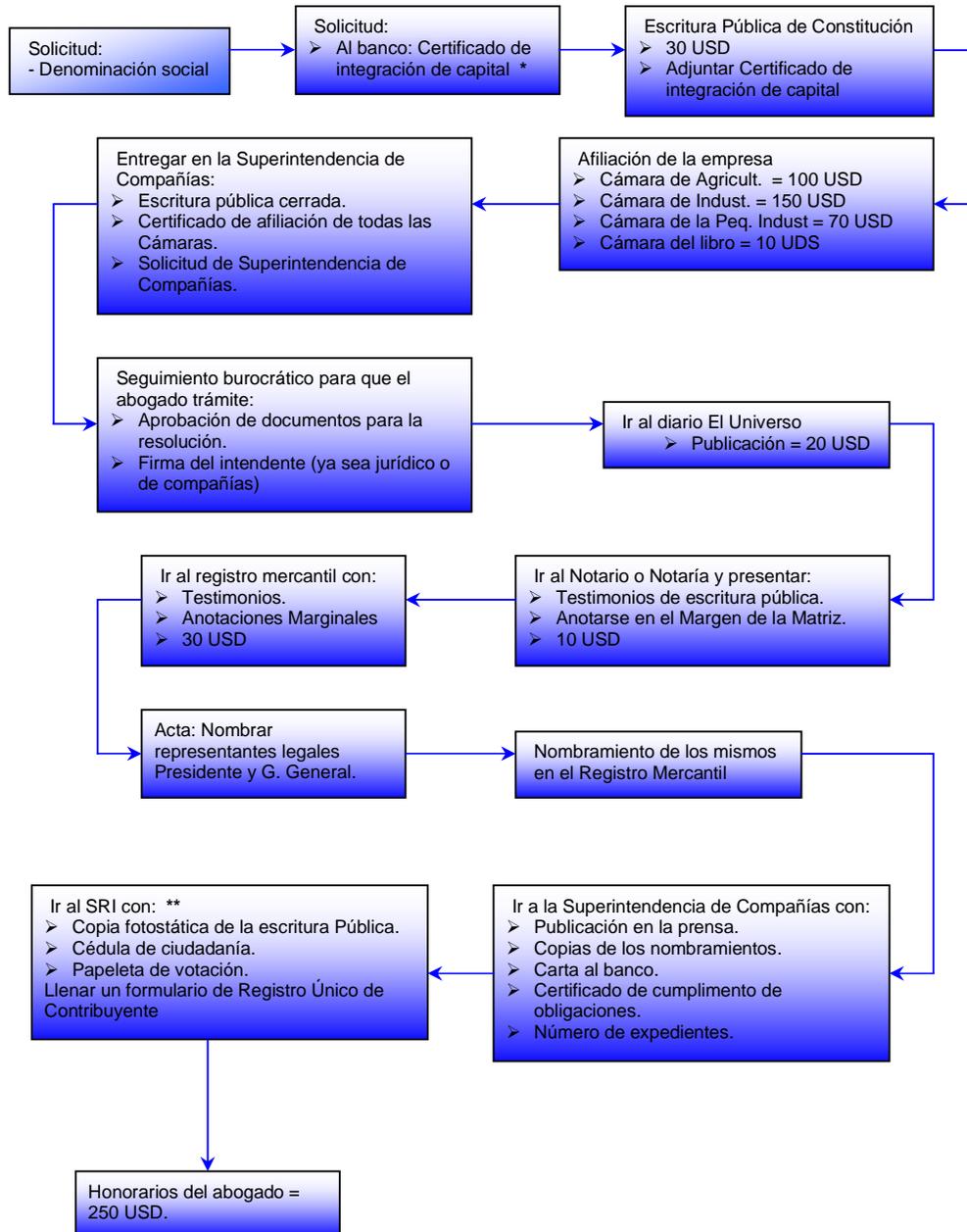
1. La compañía se constituirá por escritura pública a través de una minuta de constitución y aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.
2. Una vez aceptada y aprobada la escritura pública para constitución de la compañía limitada se realizará la inscripción de la minuta en el Registro Mercantil.
3. El domicilio de la empresa exportadora de pepinos de mar estará ubicado en el Sur de la Ciudad de Guayaquil – Provincia del Guayas, en la Av. Armada Nacional entre la Calle Estela Marys y S/N.

---

<sup>24</sup> Ley de Compañías; Art. 96, 136.

4. Los socios fundadores de la presente compañía son tres: Carlos Julio Izurieta Lavayen (representante legal), Cooperativa de Pesca San Cristóbal a través de su Presidente y Cooperativa de Pesca Productos del Mar a través de su Presidente.
5. La razón social de la empresa exportadora de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* será: **“GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.”**
6. GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda. Tiene por objeto social la exportación de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* de la Isla San Cristóbal – Galápagos, respetando todas las leyes gubernamentales, sanitarias y ambientales de cada país.
7. El plazo de duración de GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda. es de 5 años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura constitutiva en el Registro Mercantil.  
  
Sin embargo, la junta general de socios, convocada expresamente, podrá disolver en cualquier tiempo o prorrogar el plazo de duración, en la forma prevista en la Ley de Compañías y en el estatuto de GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.
8. El capital para GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda. Es de cuatrocientos dólares íntegramente suscrito y pagado.
9. GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda., estará a cargo de Carlos Izurieta como Gerente General, quién, tendrá la representación legal judicial y extrajudicial de la compañía.

### 3.2.2.3. Requisitos de constitución



**GRÁFICO 8.** Flujograma de los requisitos para formar una Compañía Limitada en Ecuador.

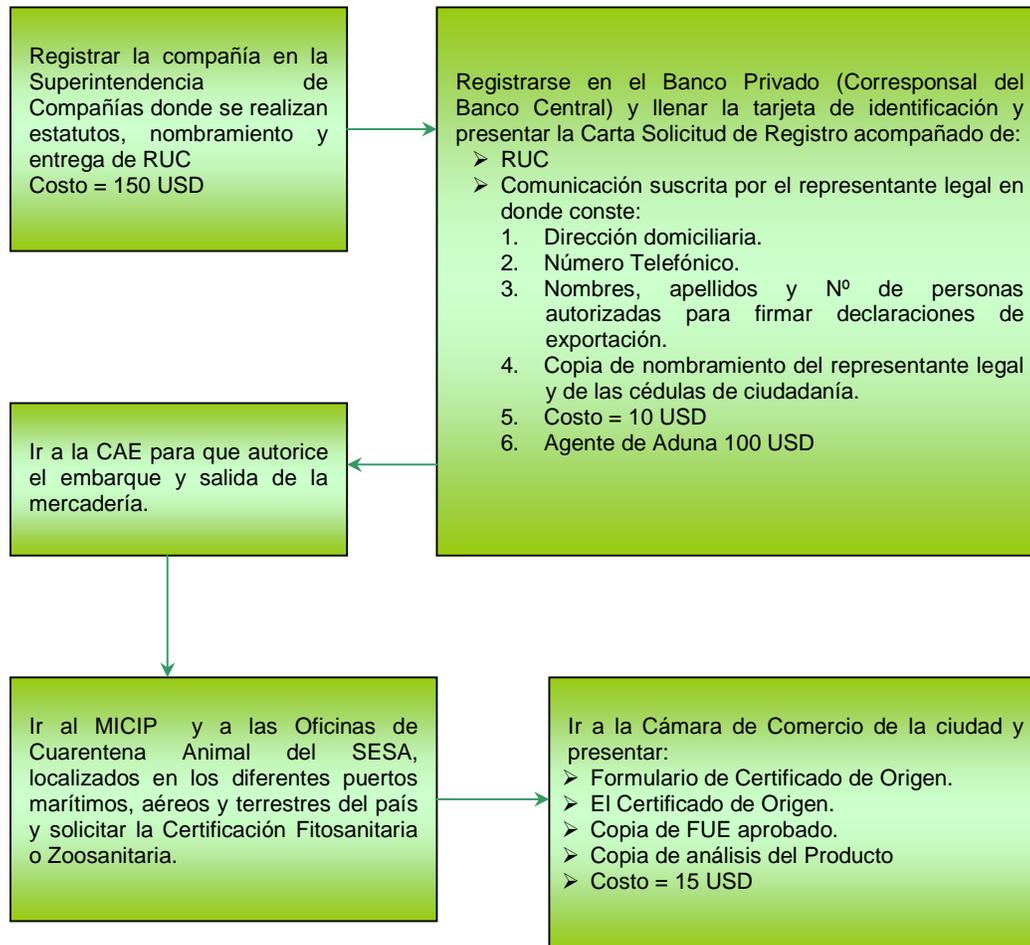
\* Capital mínimo Compañía Limitada = 400 USD

\*\* Documentos que deben presentar los socios.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

### 3.2.2.4. Requisitos exigibles para ser exportador

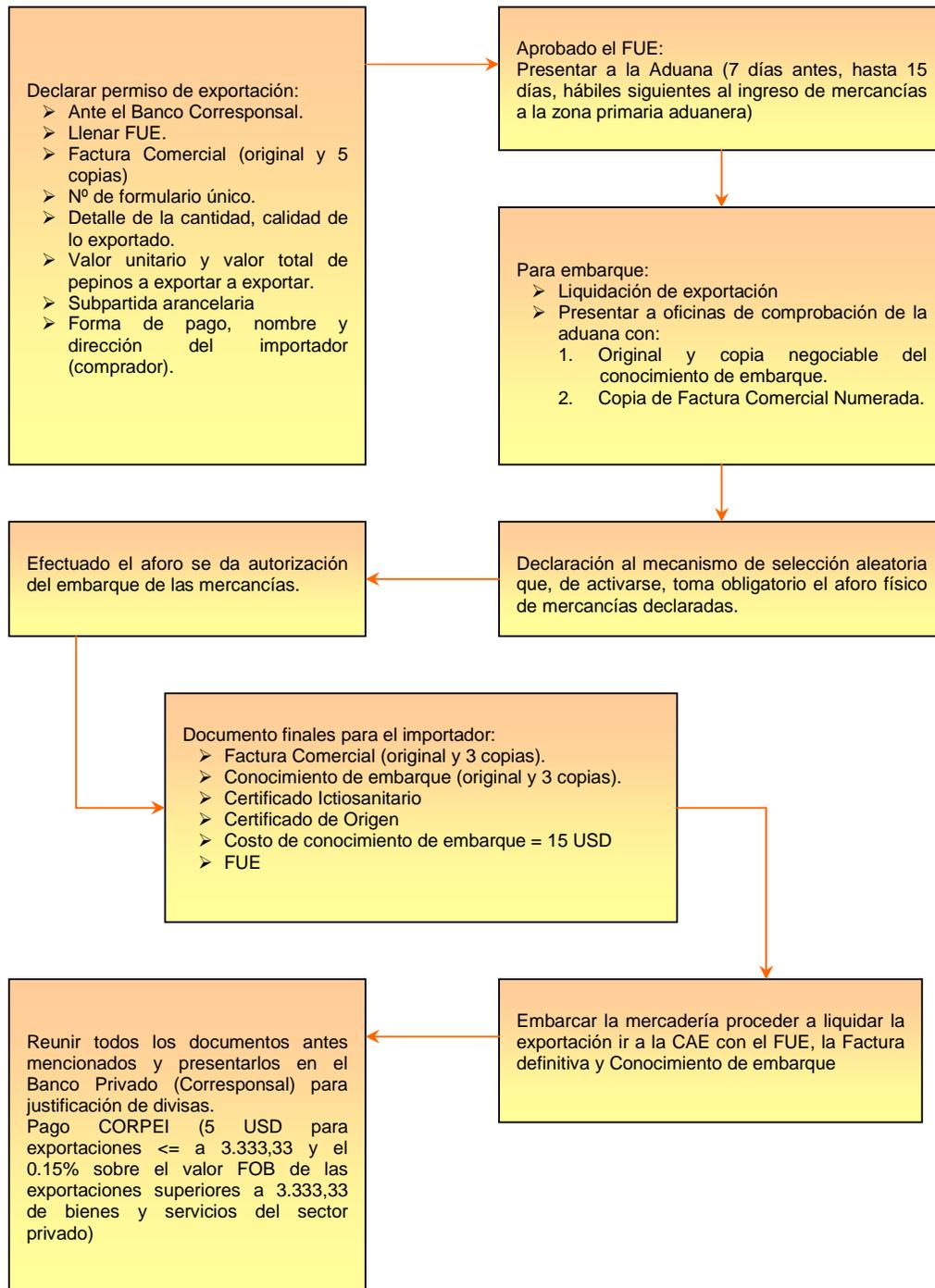
Los interesados en exportar productos pesqueros en cualquiera de sus formas, excepto industrializados y que no es prohibida su exportación deberán seguir los siguientes pasos.



**GRÁFICO 9.** Flujograma de los requisitos para ser exportador en Ecuador.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

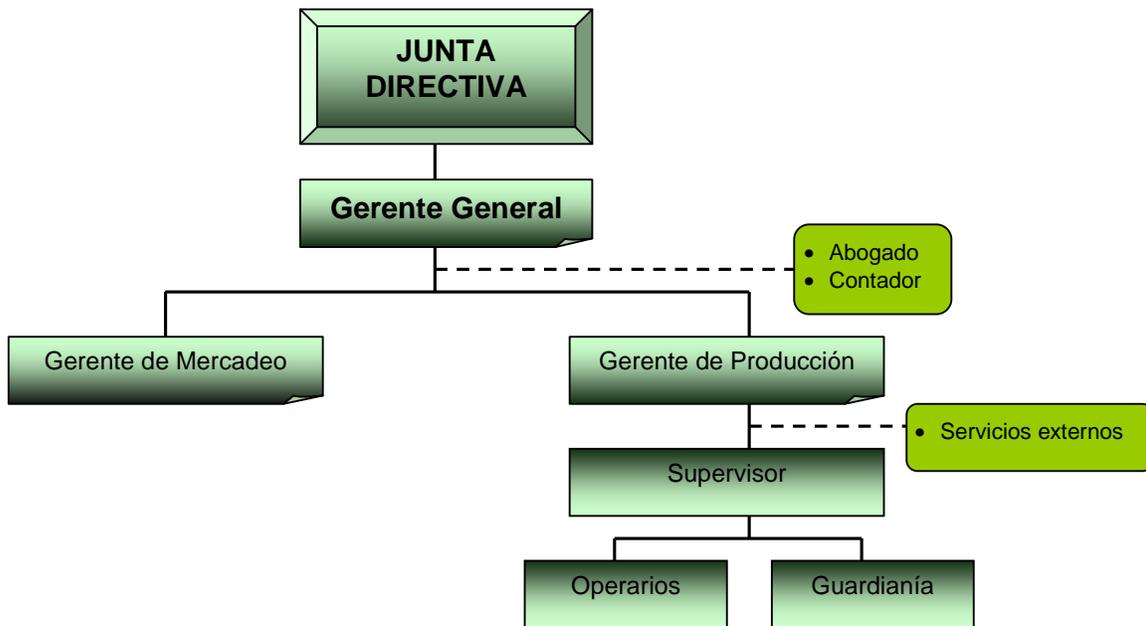
### 3.2.2.5. Requisitos exigibles para ser exportador de pepinos de mar



**GRÁFICO 10.** Flujograma de los requisitos para poder exportar pepinos de mar a China desde Ecuador.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

### 3.2.2.6. Estructura organizacional de “GALAPEPINOS EXPORT CIA. LTDA.”



**GRÁFICO 11.** Estructura organizacional para la empresa del presente proyecto

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

### 3.2.2.7. Detalle del recurso humano de “GALAPEPINOS EXPORT CIA. LTDA.”

#### Junta Directiva

La junta directiva será la encargada de solicitar resultados al gerente general, y velar por el crecimiento empresarial sin la participación directa en esta actividad. Además, las otras funciones de la junta directiva se señalan en la minuta de constitución de la compañía limitada.

#### Gerente General

#### Perfil de candidato:

- Ing. en administración de empresas, finanzas o afines.

- Profesional con habilidades en administración de empresas, planificación manejo de recuso humano y marketing.
- Gran nivel de liderazgo, excelentes relaciones interpersonales, y capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

**Funciones:**

El gerente general se encargará de:

- Supervisar directamente al Gerente de Mercadeo y de Producción e indirectamente al supervisor.
- La planificación, organización y control de la empresa.
- Toma de decisiones.
- Aspecto económico y financiero junto con el contador de la empresa.

**Gerente de Mercadeo****Perfil de candidato:**

- Ing. comercial con mención en marketing internacional con mínimo tres años de experiencia.
- Conocimiento del mercado de consumo, ventas y publicidad.
- Manejo de paquetes informáticos.
- Líder, imaginativo, creativo, capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

**Funciones:**

El gerente de mercadeo se encargará de:

- Diseño y ejecución de planes de marketing y ventas.
- Mercadeo del producto (comunicación directa con clientes)
- Responsable de negociaciones y cobro de facturas.
- Informar periódicamente al Gerente General.
- Aspectos legales del mercado junto con el abogado.

**Gerente de Producción****Perfil de candidato:**

- Ing. en procesos con tres años de experiencia.
- Sólidos conocimientos de inventarios y administración de la producción.

**Funciones:**

El gerente de producción se encargará de:

- Manejo de los procesos de la empresa.
- Estar a cargo de la producción revisando directamente el trabajo del supervisor, además, de supervisar indirectamente al los operarios y guardianía.

- Informar periódicamente sobre el estado productivo de la empresa al Gerente General y de Mercadeo.
- Toma de decisiones en su área.

## **Supervisor**

### **Perfil de candidato:**

- Conocimientos en área de producción.
- Mínimo dos años de experiencia.
- Líder, capacidad para resolver problemas, trabajar en equipo y bajo presión.

### **Funciones:**

El supervisor se encargará de:

- Supervisar directamente a los operarios y guardianía y cuando no esta el Gerente de Producción capacidad para tomar decisiones a corto plazo.
- Se responsabiliza de la disponibilidad y eficiencia de la mano de obra.
- Reportará periódicamente las actividades relacionadas a cualquier acontecimiento al Gerente de Producción.

## **Operarios**

### **Perfil de candidato:**

- Conocimiento de embalaje.

- Conocimiento de manejo de inventarios
- Experiencia de un año mínimo en puestos similares.

**Funciones:**

Los operarios se encargarán de:

- Facilitar sus conocimientos para el flujo normal del proceso productivo.

**Asesorías y Servicios externos**

El abogado deberá:

- Asesorar, en materia legal a los gerentes.
- Hará las veces de comisario en las reuniones de la Junta Directiva.

El contador deberá:

- Asesorar la Gerente General sobre aspectos contables.
- Se encarga de representar a la empresa en los pagos tributarios.
- Hará las veces de comisario en las reuniones anuales de la Junta Directiva.

Servicios por transporte:

- Se encargaran de transportar el producto periódicamente en todas sus facetas.

### 3.2.2.8. Diseño y distribución de “GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.”

La distribución de la empresa comprende el espacio físico donde se reúnen las personas, equipo, herramientas y materiales para las actividades. Para calificar la localización de la empresa en la ciudad de Guayaquil se utiliza el siguiente criterio:

- 1 = Bajo.
- 2 = Medio.
- 3 = Alto.

**CUADRO 23: CALIFICACIÓN POR SECTOR**

<b>Factor Económicos</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro</b>	<b>Sur</b>
Nivel socio-económico.	3	2	2
Costo de transporte.	2	2	1
Costo de arriendo y Serv. Básicos	3	2	1
Distancia al puerto.	3	2	1
Clima	2	2	2
Urbanización	3	2	2
<b>Subtotal</b>	16	12	9
<b>Actitud de la Comunidad</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro</b>	<b>Sur</b>
Actividad económica.	3	3	2
Disponibilidad de MO.	2	3	3
Aceptación.	1	2	3
<b>Subtotal</b>	6	8	8
<b>Incentivos Fiscal</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro</b>	<b>Sur</b>
Prioridades de la zona.	1	2	2
Creación de nuevas fuentes de empleo.	2	2	3
Apoyo a la creación de nuevas empresas.	3	3	3
Mejoramiento de vías.	3	2	2
Requerimientos legales.	3	3	3
<b>Subtotal</b>	12	12	13

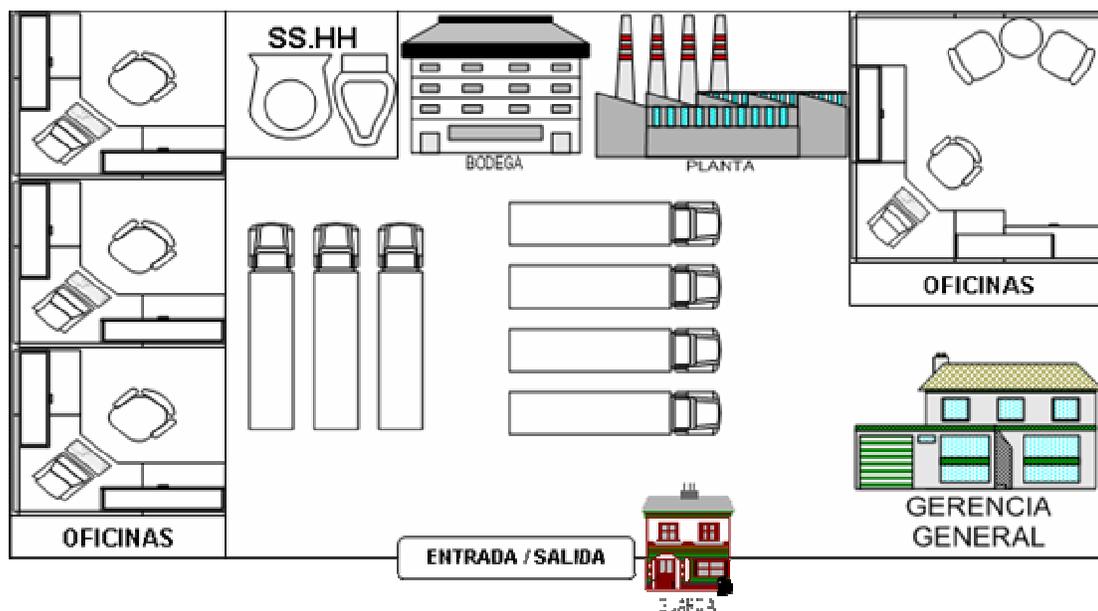
ELABORADO POR: Carlos Izurieta

**CUADRO 24: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Descripción	Norte	Centro	Sur
Zona	3	3	3
Agua	3	3	3
Drenaje	3	3	3
Alcantarillado	3	3	3
Internet	3	3	3
Infraestructura	2	2	3
Fax	2	2	2
Teléfono	3	2	3
Luz	3	3	3
Cercanía a puerto marítimo	1	3	3
Distancia de trabajadores	1	3	3
<b>Subtotal</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>32</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

La empresa estará ubicada en el sector sur de la ciudad de Guayaquil debido a que los factores antes analizados dan como mejor sector ésta localización y esto se debe principalmente a la reducción de ciertos costos y sobre todo por la cercanía al puerto marítimo internacional.



**GRÁFICO 12.** Distribución física de "GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda."

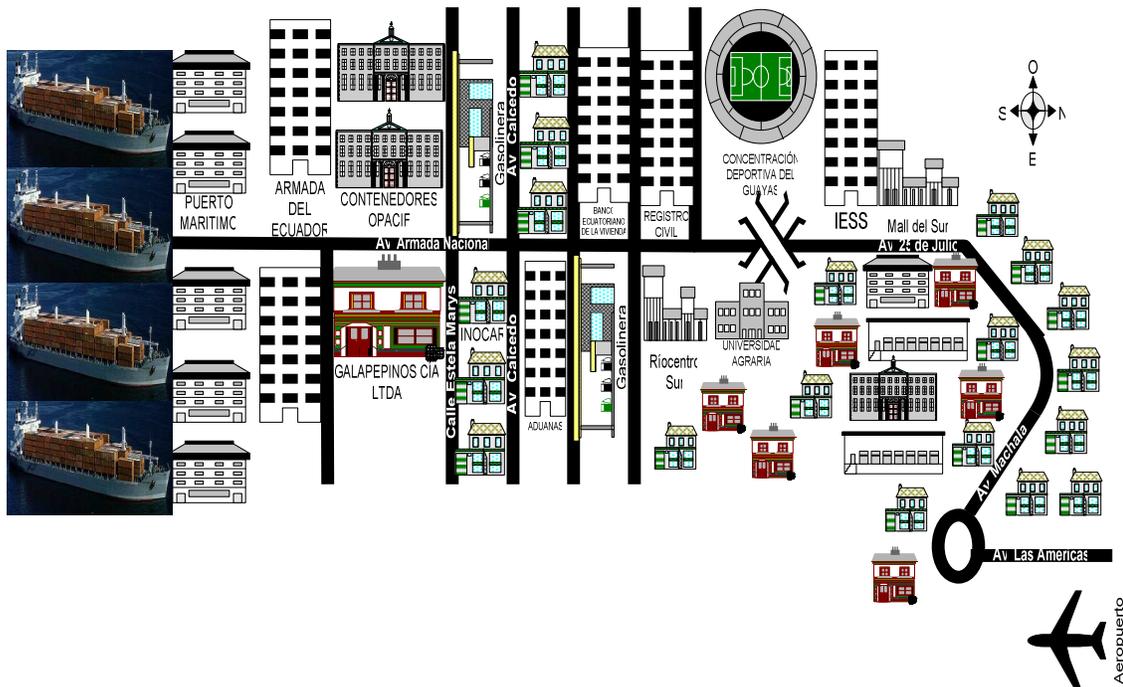
ELABORADO POR: Carlos Izurieta

### 3.2.2.9. Mapa de ubicación de “GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.”

El sector donde esta ubicada la empresa y planta “GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.” Brinda una serie de beneficios entre los cuales encontramos:

- Cercanía al puerto marítimo;
- Ahorro en costos por transporte;
- Arriendo mas baratos;
- Cercanía para el personal y fácil transportación de los mismos;
- Facilidad para la logística de transporte internacional; entre otros.

La dirección donde se ubicará “GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.” será en el Sur de la Ciudad de Guayaquil – Provincia del Guayas, en la Av. Armada Nacional entre la Calle Estela Marys y S/N.



**GRÁFICO 13.** Mapa de la ubicación geográfica de “GALAPEPINOS EXPORT Cía. Ltda.”

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

### **3.3. MARKETING MIX**

#### **3.3.1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas reconocen que el marketing es una de las mejores herramientas para el éxito de sus negocios, ya que, éste siempre apunta a la satisfacción del cliente, además, el objetivo principal de la exportación de pepinos de mar al aplicar el marketing mix o mezcla de marketing, es la de abastecer al mercado de un producto de calidad, para de esta manera generar un mayor posicionamiento del producto y por ende obtener más réditos.

“Los ingredientes del marketing deben expresarse en términos de cantidad y calidad; la mezcla debe hacerse pensando en lograr el máximo efecto. La mezcla se ha definido como la mezcla planificada de los elementos del marketing en una campaña. El objetivo que se busca es combinar dichos elementos de tal manera que se logre el mayor efecto posible al menor costo.

En consecuencia, el equilibrio de los ingredientes se hace bajo cuatro denominaciones (Producto, Precio, Plaza, Promoción) y depende en gran medida de la naturaleza del producto y del mercado al cual se asigna. Tradicionalmente se les llama las cuatro “pes” de la mezcla de marketing a los cuatro elementos que ya hemos mencionado. Más exactamente, las cuatro variables de la mezcla de marketing son:

1. Ofertas de productos o servicios.
2. Estructuras de precios.
3. Sistema de distribución (lograr que el producto o servicio llegue “al lugar”).
4. Actividades promocionales.

Estas cuatro variables se encuentran en el centro mismo del sistema de marketing de una organización. Si bien los nombres no varían a veces, las cuatro “pes” se aceptan generalmente como un buen medio mnemotécnico para recordar las cuatro variables de la mezcla de marketing.

**Producto:** Para manejar la variable producto de la mezcla de marketing, la dirección ha de idear estrategias que le permitan desarrollar y agregar nuevos productos y servicios, adaptar o perfeccionar los viejos y tomar medidas que garanticen que se satisfaga la demanda. Las decisiones concernientes al producto también plantean interrogantes sobre el empleo de marcas, el empaque, las características del servicio o producto y otros aspectos que afectan al producto o servicio.

**Precio:** La administración de la variable precio de la mezcla de marketing requiere adoptar las decisiones acertadas respecto al precio base de los productos y servicios. Ello podría incluir preparar programas de descuento, evaluar los gastos de embarque y de fletes, así como resolver otras cuestiones relativas a esta variable.

**Plaza:** La administración de la variable distribución de la mezcla de marketing supone escoger los canales de distribución a través de los cuales los productos pueden llegar al mercado adecuado en el momento oportuno. También requiere desarrollar un sistema de distribución que garantice que el movimiento y el manejo físico de estos productos los hace pasar por los canales apropiados. Los intermediarios de marketing son a menudo un factor incontrolable, pero las decisiones correctas de los expertos de marketing sobre la distribución pueden influir para que se logre un funcionamiento satisfactorio de esta variable.

**Promoción:** La administración de la variable promoción de la mezcla de marketing consiste en informar al público acerca del producto o servicio y convencerlo de que el producto es adecuado para sus necesidades.

Las cuatro variables de la mezcla marketing están interrelacionadas. Las decisiones que se tomen en un área de la mezcla suelen afectar a otra área. La dirección de una empresa puede ejercer un gran control sobre su mezcla de marketing, tanto a través de su departamento de marketing como de otros. Pero

también existen fuerzas externas en la variable distribución de la mezcla, pues en ese caso la empresa debe recurrir a intermediarios externos.

Hay muchas variables en juego, incluso dentro de los parámetros de las cuatro variables de la mezcla de marketing. Así, una compañía ha de decidir cuántos productos fabricará o qué combinación de actividades promocionales convendrá utilizar en la comercialización del producto o servicio. Entre la amplia gama de opciones disponibles, habrá de seleccionar finalmente una combinación de la mezcla que:

- Se centre en los problemas que plantee su ambiente de mercado.
- Satisfaga el mercado deseado.
- Cumpla con las metas organizacionales y mercadológicas de la organización global.

El concepto de la mezcla de marketing funciona tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas".<sup>25</sup>

### **3.3.2. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX**

#### **3.3.2.1. Producto**

Un producto puede definirse en términos de sus atributos físico tangibles, es decir, por sus características como peso, dimensiones y materiales. Sin embargo, cualquier descripción que se limite a los atributos físicos ofrece un relato incompleto de los beneficios que el producto ofrece, es por ello que se hace imprescindible incluir los atributos intangibles que éste puede ofrecer. Así, podemos definir un producto como un conjunto de atributos físicos, psicológicos, de servicio y simbólicos que juntos producen satisfacción o beneficios a un comprador o usuario.

---

<sup>25</sup> GUTIERREZ LÓPEZ Orlando; *Guía Metodológica de Marketing*; 2003; Guayaquil; 1ª ed.; Pág.

Se han desarrollado diversos marcos de trabajo para clasificar los productos. Una clasificación que se emplea con frecuencia está basada en los usuarios y hace una diferencia entre los bienes de consumo y los industriales. Ambos tipos de artículos, a su vez, pueden clasificarse con base en otros criterios, como la forma en que se compran (productos de conveniencia, preferidos y especializados) y sus ciclos de vida (duraderos, no duraderos y desechables). Éstas y otras clasificaciones para los mercados nacionales pueden aplicarse a los mercados mundiales. “Un aspecto importante relacionado con cualquier producto es saber si tiene el potencial para su expansión en otros mercados”<sup>26</sup>.

Los productos internacionales cuentan con buen potencial para extenderse a una gran cantidad de mercados nacionales. Puesto que los productos industriales suelen exhibir menos sensibilidad al medio ambiente que los productos de consumo, los fabricantes industriales deben estar alertas a las posibilidades de expansión.

Los productos mundiales están diseñados para cubrir las necesidades de un mercado mundial. Una marca mundial, al igual que una nacional o regional, es un símbolo en el cual los clientes creen o tienen ciertas percepciones. Una marca mundial tiene altos niveles de reconocimiento en los mercados mundiales, pero hay que denotar que un producto no es una marca.

El pepino de mar en estado de salmuera es un producto que cuenta con una serie de atributos nutricionales y que por lo general se ofrece al mercado asiático para su consumo.

#### *3.3.2.1.1. Atributos del producto*

El pepino de mar en salmuera ofrece un conjunto de atributos entre los cuales tenemos:

---

<sup>26</sup> WARREN Keegan; *Fundamentos de mercadotecnia internacional*; 1998; ed. Prentice Hall; México D.F.; 4ª ed.; Pág. 281

**Núcleo:** Se refiere a las propiedades físicas, químicas y técnicas que lo hacen apto para determinados usos.

**Calidad:** Son aquellas características innatas del producto que satisfacen las necesidades y requerimientos de nuestro cliente.

**Precio:** Es el valor monetario del producto (en dólares).

**Empaque:** Son aquellas propiedades que adquiere el producto con el diseño y presentación una vez terminado.

**Diseño:** Forma y tamaño (kg.) del producto que permiten su fácil identificación.

**Marca:** Nombre que permite diferenciar nuestro producto de otros similares en el mercado.

**Servicio:** Valores extras añadidos al producto.

#### *3.3.2.1.2. Adaptación del producto al mercado Internacional*

La adaptación de un producto al mercado internacional depende del mercado al cual se enfocará el producto, ya que, éste depende de las costumbres, idiosincrasia y hábitos de los consumidores. Un aspecto sumamente importante que la organización debe tomar en consideración es el número de mercados en el cual comercializará su producto y las diferencias existentes entre ellos respecto a: presentación, diseño, idioma, publicidad, etiquetas etc. Por ejemplo, el pepino de mar *Stichopus Fuscus* es un producto de poca oferta mientras que su demanda internacional va en aumento, es por ello que debemos ofrecer este producto al mercado en el cual es más apetecido y cotizado y en nuestro caso es China.

Los especialistas en marketing deben analizar el ambiente cultural y económico de los mercados internacionales a los cuales se desea ingresar con el fin de

conocer su comportamiento. Y luego no tener sorpresas el momento de la penetración en el mercado. Otro de los aspectos importantes a considerar en el marketing internacional es el uso de marca y etiquetas que identifiquen el producto para de esta manera diferenciarlo de los demás.

En la actualidad existen una variedad de mercados internacionales para la exportación de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* como son: Estados Unidos, Canadá y una gran cantidad de países asiáticos, donde la demanda de este producto está creciendo constantemente, de ahí la necesidad de que la exportación de pepinos de mar sea realizada a uno de estos países, pero, se ha escogido el mercado chino debido al alto precio al cual es cotizado este producto.

### **3.3.2.2. Precio**

“Desde el punto de vista del Marketing podemos decir que el precio es la cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio. El precio es el único elemento en la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos, los otros elementos representan costos. Sin embargo, muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Los errores más comunes son: la fijación de precios está demasiado orientada a los costos; el precio no se revisa con frecuencia para aprovechar los cambios del mercado; el precio se establece independientemente del resto de la mezcla de mercadotecnia, en vez de ser un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento de mercado; y el precio no es lo suficientemente variado para diferentes artículos de productos y segmentos de mercado”<sup>27</sup>.

#### *3.3.2.2.1. Objetivos de precios*

Estos indican usualmente los valores del vendedor, los objetivos financieros deseados y los requerimientos del mercado determinados por el estado de la

---

<sup>27</sup> GUTIERREZ LÓPEZ Orlando; *Guía Metodológica de Marketing*; 2003; Guayaquil; 1ª ed.; Pág. 59

competencia. A pesar de que normalmente, el principal objetivo de los precios es elevar al máximo el retomo sobre las inversiones totales de la empresa, este objetivo de la rentabilidad sólo ofrece un criterio, pero no una guía o un conjunto de preceptos prácticos para el establecimiento de los precios.

En todo caso, el enfoque moderno de los precios reconoce que los ejecutivos de la empresa pueden estar no sólo interesados en los beneficios, sino también en factores tales como prestigio, responsabilidad social, reputación, estabilidad de los precios, etc. Así, todo conjunto de objetivos operacionales en el área de los precios tomará en cuenta estos factores, además de los objetivos en términos de rentabilidad deseada y los objetivos que se generan en la situación específica del mercado.

#### *3.3.2.2.2. Factores que intervienen en la fijación de precios*

Existen dos grupos de factores que deben ser tomados en consideración al proceder a la fijación o establecimiento de los precios. Generalmente:

- a) Los precios deben ser capaces de compensar los costos; y,
- b) La empresa debe establecer un nivel de precios que permita la coalición de intereses entre los grupos que le van a permitir alcanzar sus objetivos de precios.

El gerente mundial debe implementar sistemas y políticas de precios que tomen en cuenta los precios inferiores, topes de precios y precios óptimos en cada uno de los mercados. El sistema y las políticas de precios de una empresa también deben ser consistentes con otras restricciones mundiales. Los responsables de las decisiones de precios mundiales deben tomar en cuenta los costos del transporte internacional, los intermediarios en la prolongación de los canales de distribución internacionales y las exigencias de igualdad en los precios por parte de las cuentas mundiales, sin importar su ubicación.

Los precios y los cambios de precios afectan a muchos grupos: no sólo a los que existen dentro de la empresa o a los consumidores; también a los distribuidores, competidores, proveedores e incluso, al gobierno. Cada uno de estos grupos posee diferentes escalas de valor, intereses y creencias acerca de la “bondad” de los precios en relación con sus propios objetivos.

Mientras que casi todas las empresas mundiales con experiencia aplican, una excelente estrategia de precios debemos hacer notar que el exportador sin experiencia o de medio tiempo no invierte todo este esfuerzo para determinar el mejor precio de un producto en los mercados internacionales.

#### *3.3.2.2.3. Estrategia de fijación de precios*

Los mercadólogos mundiales tienen a su disposición diversas estrategias de precios. Una meta general debe ser contribuir a las ventas de la compañía y a los objetivos relacionados con las utilidades en todo el mundo. Los precios mundiales también pueden basarse en otros criterios externos, como el aumento de los costos cuando los productos se transportan a través de grandes distancias más allá de las fronteras nacionales. El problema de los precios mundiales también puede integrarse por completo en el proceso de diseño del producto, estrategia que emplean con mucha frecuencia las compañías.

La fijación de precios no solo es una herramienta del marketing mix sino, un pilar importante para que la organización logre alcanzar sus metas objetivos económicos.

Es necesario tomar en consideración ciertos aspectos respecto a la fijación de precios como el aprovechar la vanidad del consumidor, es decir, una estrategia para llegar a un segmento que está dispuesto a pagar un precio elevado por un producto. En esos casos, el producto debe crear un alto valor para los compradores. Esta estrategia de precios se aplica a menudo en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, en la que tanto la capacidad de producción como la competencia son limitadas. Al establecer un precio alto en

forma intencional, la demanda se limita a los primeros compradores: aquellos que están dispuestos a pagar el precio y pueden hacerlo. Uno de los objetivos de la estrategia de precios es maximizar las utilidades sobre un volumen limitado e igualar la demanda a la oferta disponible. Otro objetivo es reforzar la percepción de los clientes acerca del alto valor del producto. Con ello, el precio es parte de la estrategia total de posicionamiento del producto.

#### *3.3.2.2.4. Método para la fijación de precios*

Para la fijación del precio de un producto existes varios métodos a saber:

- En función del comprador.
- En función de la competencia.
- En función del costo.
- Por líneas de producto.

Por lo general el precio de un producto en el mercado internacional es mucho más elevado que el precio del mismo producto en el mercado local; y esto es muy fácil de entender, ya que, la mayor parte de empresas calculan el precio internacional de sus productos sumando el costo total unitario y la ganancia marginal que desean obtener por cada producto, y este caso resulta muy claro comprender que el costo total unitario del producto es mas elevado debido a los gastos adicionales en los que se debe incurrir para picar el producto en el extranjero.

#### **3.3.2.3. Plaza (distribución)**

La tarea específica de la distribución es hacer que los artículos producidos por el fabricante se sitúen al alcance del consumidor, en la cantidad adecuada, en el momento adecuado, en el lugar adecuado y al costo más bajo.

Para que la producción se una al consumidor, está el canal de distribución. El canal de distribución: El canal de distribución del producto (bien o servicio) es la

ruta que sigue el título de propiedad de éste, conforme se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o usuario industrial.

Los canales de distribución son conocidos también como canales comerciales. El canal incluye siempre al productor, al consumidor final del producto, así como todos los intermediarios que participan en el mismo.

Los intermediarios son personas u organizaciones que forman parte de los canales de distribución mediante su participación en la transferencia de propiedad de los diferentes productos y servicios, distribuidos a través de los canales correspondientes. Se puede plantear que son instituciones. Los intermediarios se clasifican en dos grandes ramos:

1. Minoristas (detallistas).
2. Mayoristas.

El minorista es el intermediario que tiene contacto con el consumidor final del producto. El mayorista es el intermediario que sólo tiene contacto con otros mayoristas o minoristas. La diferencia entre mayorista y minorista no está dada por el volumen de ventas sino por lo antes expuesto.

Al seleccionar los canales de distribución hay que seguir tres fases:

1. Elección de un canal general a utilizar, teniendo en cuenta los objetivos del plan de marketing de la empresa.
2. Si decide el uso de intermediarios, deberá determinar el número de éstos en cada nivel y en cada mercado.
3. Debe decidir, concretamente, a qué compañía va a entregar su producto y establecer y dirigir las relaciones de trabajo con ella.

### 3.3.2.3.1. Trade – Marketing

Es una herramienta esencial entre el productor y el consumidor, su función principal es que el productor ponga de su lado el canal de distribución y genere negocio a través de éste.

Otra de las funciones que tiene el trade – marketing es la de mejorar el volumen de ventas mediante la planificación y coordinación de promociones de tal manera que se incrementen nuestros consumidores.

### 3.3.2.3.2. Objetivos y limitaciones de la distribución

“El objetivo general de los canales de mercadotecnia es crear lo que se llama conveniencia para los clientes. Las categorías principales de la conveniencia de los canales son: *lugar*, la disponibilidad de un producto o servicio ubicado convenientemente para un cliente potencial; *tiempo*, la disponibilidad de un producto o servicio cuando el cliente lo desea; *forma*, la disponibilidad del producto procesado, preparado, listo para usarse y en condiciones apropiadas; e *información*, la disponibilidad de respuestas a preguntas y comunicación general acerca de las características útiles y los beneficios de los productos. Puesto que estas comodidades pueden ser una fuente básica de ventaja competitiva y valor para los productos, la elección de una estrategia de canales es una de las decisiones clave que debe tomar la gerencia de mercadotecnia.

Las decisiones de canales son importantes debido al número y la naturaleza de las relaciones que deben manejarse. Estas decisiones incluyen por lo regular compromisos legales a largo plazo y responsabilidades con otras empresas e individuos. A menudo, resulta demasiado costoso terminar o cambiar estos compromisos. Incluso en los casos en que no existe ninguna obligación legal, los compromisos quizá estén respaldados por la buena fe y los sentimientos de responsabilidad, que también resultan muy difíciles de manejar o ajustar. Desde el punto de vista del comerciante que participa en un programa de un solo país, los acuerdos de canales en distintas partes del mundo son una valiosa fuente de

información y el camino hacia posibles planteamientos nuevos para estrategias de canales más efectivas".<sup>28</sup>

#### 3.3.2.3.3. Estructura de Distribución

Se pueden distribuir los productos de diferentes maneras, éstas son:

- a) **De un modo exclusivo:** Un número limitado de distribuidores tienen el derecho exclusivo de la compañía para manejar los artículos de ésta en su respectivo territorio. Los productos de especialidad se distribuyen en forma exclusiva.
- b) **De un modo selectivo:** Usar más de uno pero no a todos los intermediarios
- c) **De un modo intensivo:** Depositar su producto en el mayor número posible de negocios. En general, se utiliza para los productos básicos, productos de compra impulsiva (confituras, cigarrillos, goma de mascar, etc.).

La estrategia de canales en un programa de mercadotecnia mundial debe ajustarse a la posición competitiva de la empresa y los objetivos generales de mercadotecnia en cada mercado nacional. Si una compañía quiere entrar a un mercado competitivo, tiene dos opciones básicas:

1. Participación directa (su propia fuerza de ventas, tiendas detallistas, etc.).
2. Participación indirecta (agentes independientes, distribuidores, mayoristas).

---

<sup>28</sup> WARREN Keegan; *Fundamentos de mercadotecnia internacional*; 1998; ed. Prentice Hall; México D.F.; 4ª ed.; Pág. 329

La primera opción requiere que la compañía establezca tiendas que sean de su propiedad o franquicias. La segunda opción requiere de incentivos para los agentes independientes que los induzcan a promover el producto de la compañía. El proceso de dar forma a los canales internacionales a fin de que se ajusten a los objetivos generales de la empresa está limitado por varios factores: clientes, productos, intermediarios y ambiente.

### **Características del cliente**

Las características de los clientes son una influencia importante en el diseño de los canales. Su número, distribución geográfica, ingreso, hábitos de compra y reacciones ante los distintos métodos varían en cada país y, por tanto, requieren de estrategias de canales diferentes; y hay que recordar que los canales crean conveniencia para los clientes.

### **Características del producto**

Ciertos atributos de los productos como el grado de estandarización, duración, volumen, requerimientos de servicio y precio unitario ejercen una influencia importante en el diseño y la estrategia de canales. Por ejemplo, los productos con un alto precio unitario a menudo se venden a través de la fuerza de ventas de una compañía, porque el costo de venta de este costoso método de distribución es una pequeña parte del precio total de venta. Además, el alto costo de esos productos regularmente se asocia con la complejidad o con las características que requieren tanto de una explicación como de un análisis de las aplicaciones enfocado en las necesidades del cliente.

### **Características de los intermediarios**

“La estrategia de canales debe reconocer las características de los intermediarios existentes. Los intermediarios están en el negocio para maximizar sus propias utilidades y no las del fabricante. Son famosos por la **recolección de cerezas**, es decir, la práctica de tomar pedidos de los fabricantes cuyos productos y marcas

tienen demanda, a fin de evitar cualquier esfuerzo de ventas real para los productos de los fabricantes que requieren de un empujón. Ésta es una respuesta racional por parte de los intermediarios, pero representa un obstáculo serio para el fabricante que intenta entrar en un mercado con un nuevo producto.

El recolector de cerezas no se interesa en crear un mercado para un producto nuevo. Esto constituye un problema para la compañía internacional en expansión. A menudo, un fabricante que tiene un producto nuevo o un producto con una participación limitada en el mercado se ve obligado a establecer algún acuerdo para evitar el segmento de recolección de cerezas en el canal. En algunos casos, los fabricantes crean una organización de distribución directa costosa para obtener la participación en el mercado. Cuando finalmente la obtienen en un mercado meta, es probable que abandonen el sistema de distribución directa por un sistema de intermediarios más efectivo en costos. Este movimiento no significa que los intermediarios sean mejores que la distribución directa. Es sólo una respuesta por parte del fabricante a las consideraciones de costos y el atractivo recién adquirido del producto de la compañía para los distribuidores independientes.

### **Características del ambiente**

Las características generales del ambiente son una consideración importante en el diseño de los canales. Debido a la gran variedad de ambientes económicos, sociales y políticos internacionales, existe la necesidad de delegar un alto grado de independencia a los gerentes o agentes locales. Una comparación de la distribución de alimentos en países que se encuentran en distintas etapas de desarrollo ilustra cómo los canales reflejan y responden a las condiciones de mercado subyacentes en un país.

#### **3.3.2.4. Promoción**

La calidad del producto es necesaria para mantener al cliente, pero, por sí sola, no es suficiente para atraer nuevos compradores. Se debe también dar a conocer

al mercado la existencia del producto y los beneficios que reporta su uso al consumidor. Es decir, debe promocionarse el producto. La promoción es fundamentalmente comunicación, es transmisión de información del vendedor al comprador cuyo contenido se refiere al producto o la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios: personales e impersonales y su fin último es estimular la demanda.

Como instrumento de marketing, la promoción tiene como objeto comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Esta comunicación tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofrecido y en definitiva tratar de estimular la demanda. Pero la promoción también actúa sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto y sus ventajas, a fin de evitar que los usuarios reales del producto sean tentados por la competencia y adquieran otras marcas. La promoción, por tanto, tiene tres fines básicos: Informar, Persuadir y Recordar.

La mezcla de comunicación del marketing (llamada también mezcla de promoción) consta de cuatro elementos principales:

**Venta personal:** Forma de comunicación oral e interactiva, mediante la cual se trasmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico y se recibe de forma simultánea e inmediata respuesta del destinatario de la información. La comunicación puede ser cara a cara, o a través del teléfono. La finalidad es argumentar y convencer al comprador potencial de los beneficios que le reporta la compra del producto.

**Relaciones públicas:** Conjunto de actividades que incluyen las relaciones con la prensa, el cuidado de la imagen y el patrocinio. Son llevadas a cabo por las empresas o instituciones para conseguir la difusión de información favorable a través de los medios de comunicación, así como para mejorar su propia imagen y la de los productos o servicios que ofrecen, tanto ante distintos públicos a los que se dirigen, en particular, como ante la sociedad en general.

Las relaciones públicas con los medios de comunicación dan lugar a lo que en terminología anglosajona se denomina *publicity*.

*Publicity* para otros autores también es publicidad no pagada que es la estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra colocando noticias comercialmente significativas en un medio impreso o bien al obtener una presentación favorable en la radio, TV, o en el escenario que el patrocinador no pague.

**Propaganda:** Es información difundida a través de los medios masivos de comunicación pero a diferencia de la publicidad, es el medio de comunicación y no el vendedor quien controla el mensaje.

**Promoción de ventas:** Conjunto de actividades que mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (premios, cupones, descuentos, mayor cantidad de productos, etc.), tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda de un producto a corto plazo.

**Publicidad:** Consiste en formas no personales (e-commerce) de comunicación dirigidas mediante patrocinio pagado.

La venta personal es una forma de comunicación interpersonal, mientras que publicidad, promoción de ventas y las otras utilizan medios de comunicación interpersonal, especialmente los medios masivos de comunicación. Estos medios permiten llegar a una audiencia mayor, en un menos tiempo y a un costo inferior, que la comunicación interpersonal. Sin embargo, con la venta personal es posible una comunicación de doble sentido y el mensaje puede ser más flexible, selectivo y personalizado.

#### 3.3.2.4.1. Publicidad

La publicidad es cualquier forma pagada de comunicación no personal a través de los medios acerca de un producto por un patrocinador identificado. “La publicidad mundial es la aplicación de los mismos atractivos publicitarios, mensajes, arte, textos, fotografías, historias y segmentos de video en mercados de varios países”<sup>29</sup>. Una compañía mundial que tiene la habilidad de transformar con éxito una campaña nacional en una mundial, o de crear de la nada una nueva campaña mundial, posee una ventaja decisiva. Existen razones poderosas para tratar de crear una campaña mundial efectiva. El proceso creativo obligará a la compañía a determinar si existe un mercado mundial para su producto. La primera empresa en encontrar un mercado mundial para cualquier producto se encuentra siempre en ventaja sobre los competidores que hacen el mismo descubrimiento más adelante. La búsqueda de una campaña publicitaria mundial puede ser la piedra angular de la búsqueda de una estrategia mundial coherente. Dicha búsqueda debe reunir a todos aquellos que participan en el producto para compartir información y aprovechar sus experiencias.

Existen varias razones para el crecimiento de la popularidad de la publicidad mundial. Las campañas mundiales son una prueba de la convicción gerencial de que los temas unificados no sólo aumentan las ventas a corto plazo, sino que ayudan a crear la identidad de los productos a largo plazo y ofrecen ahorros significativos en los costos de producción.

El potencial para la publicidad mundial efectiva también se incrementa a medida que las compañías reconocen y adoptan nuevos conceptos como las culturas de producto. Las empresas se dan cuenta de que algunos segmentos del mercado pueden definirse con base en la demografía mundial (por ejemplo, la cultura de los jóvenes), en lugar de la cultura étnica o nacional.

---

<sup>29</sup> WARREN Keegan; *Fundamentos de mercadotecnia internacional*; 1998; ed. Prentice Hall; México D.F.; 4ª ed.; Pág. 349

La publicidad de productos se enfoca a promover específicamente bienes y servicios identificados. La publicidad institucional trata de crear y enaltecer la imagen de una categoría de productos, una compañía, una organización no lucrativa o una asociación individual más que una marca específica. Complementa las actividades de relaciones públicas creando voluntad entre públicos que no sean clientes, combate la publicidad adversa o acciones gubernamentales que podrían dañar a la organización y generar demanda por una categoría de productos.

#### *3.3.2.4.2. Estrategia CRM (Customer Relationship Management)*

El CRM es una estrategia de mercadotecnia que busca crear en los consumidores la preferencia por una marca o empresa y al mismo tiempo dotar de herramientas técnicas que permitan prestar un mejor servicio y comunicación a los usuarios.

La estrategia CRM consiste en crear una lealtad de los clientes hacia nuestros productos pero, para ello se debe cumplir las siguientes etapas:

- 1) Identificar a los clientes.
- 2) Diferenciar a los clientes.
- 3) Interactuar con los clientes.
- 4) Adaptar el producto o servicio a los clientes.

### **3.3.3. PLANES DE ACCIÓN PARA EXPORTAR PEPINOS DE MAR**

#### **3.3.3.1. Producto**

La finalidad del presente proyecto es exportar pepinos de mar *Stichopus Fuscus* de Galápagos, el mismo que es la única especie que tiene autorizada la captura en la Reserva Marina de Galápagos, pero, debido a su calidad, cualidades y tamaño se lo puede comercializar en el extranjero con mayor facilidad.

El pepino de mar en Ecuador (Galápagos) y China se lo comercializa de distintas maneras entre las que encontramos:

Ecuador:

- ☞ Fresco.
- ☞ Salmuera / seco.

China:

- ☞ Fresco.
- ☞ Salmuera / seco.
- ☞ Congelado
- ☞ Viseras.
- ☞ Enlatado.
- ☞ Conservas.
- ☞ Platos preparados, etc.

#### 3.3.3.1.1. *Empaque*

Las exigencias en cuanto al empaque del pepino de mar en China son variables de acuerdo al estado del producto, pero, como el producto que nosotros vamos a comercializar es el pepino de mar en estado de salmuera solo enfocaremos el estudio del empaque respecto a este tipo de producto.

De acuerdo a las investigaciones realizadas tenemos que el pepino de mar en estado de salmuera puede ser vendido de dos maneras: al granel y por kilos; por esta razón la presentación de nuestro producto será en fundas de un kilo debidamente etiquetado (**ver Anexo 14**)

En lo que respecta a las exigencias de etiquetado lo principal es el idioma (ingles, chino o ambos), además, debe contener lo siguiente:

- Especie de pepino de mar.
- Categoría de tamaño.

- Peso neto.
- Ingredientes.
- Marca.
- Origen
- Número de lote.
- Fecha de producción y caducidad.

Para la exportación de pepinos de mar a China se debe considerar que el producto deberá llegar al puerto a una temperatura ambiente, seco y limpio; de no ser así el producto será devuelto por nuestro cliente Corfort Market o su vez destruido debido, a que el pepino de mar al no cumplir con este requerimiento puede dañarse en el transcurso de la transportación. Además, se acordará un volumen de compra anual que podamos surtir de pepinos de mar, ya que, poseemos la restricción de la tasa de captura permitida por el Parque Nacional Galápagos y la cuota real de captura por parte de los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal.

#### *3.3.3.1.2. Embalaje*

La CORPEI señala algunos aspectos importantes e imprescindibles para poder transportar el producto, así tenemos:

- El embalaje será sólido de tal manera que los empaques no sufran daños por la presión externa (contenedores).
- Las dimensiones del contenido estarán acordes al contenido y guardarán uniformidad para que los envases se mantengan firmes y no se muevan o dañen con el transporte.
- Las medidas se adecuarán a las características requeridas por las paletas del equipo de transporte y de los contenedores.

Adicionalmente el embalaje debe contener la siguiente información:

- País de origen.
- Nombre completo y dirección del productor / exportador.
- Denominación y clasificación del producto.
- Fecha de producción.
- Peso neto y unidades.
- Numero de cajas o bultos.
- Lugar de destino y dirección del importador.
- Clara identificación del producto.

#### *3.3.3.1.3. Requerimientos sanitarios*

Nuestro producto contará con una Certificación de Control Bacteriológico y Veterinario el mismo que será emitido por la autoridad competente que en el Ecuador es el Instituto Nacional de Pesca; además, se requerirá de un certificado de sanidad de las instalaciones donde permanece y empaca el pepino de mar; todo esto podrá ser verificado en cualquier momento por nuestro cliente.

#### *3.3.3.1.4. Desarrollo de marca y logo*

Para el desarrollo de la marca y de Galapepinos Export Cia. Ltda. utilizaremos la impresión de la marca y del logotipo en la saca de exportación, la misma que permitirá reconocer de manera mas fácil nuestro producto en el exterior, y de la misma manera influir de manera psicológica en las preferencias de compra de los consumidores finales.

<p><b>EXPORTER</b> Galapepinos Export Cía. Ltda.</p> <p><i>Keep in fresh, dry and clean environment</i></p> <p>Consumption in one year</p> <p>ADD: Av. Armada Nacional S/N and Estela Marys Telephone: (593-4) 249-6575</p> <p>Made in Guayaquil-Ecuador Ecuadorian industry</p> <p>Elab.: day/month/year</p>	<p><b>HAI SHEN</b></p> 	<p><b>IMPORTER</b> CORFORT MARKET Cía. Ltda.</p> <p>ADD: 142 Zhogshai 1<sup>st</sup> Road, Shiqi</p> <p>Telephone: (021) 627-98888</p> <p>Shanghai - China</p> <p><b>Units: Kg.</b></p> <p><b>Bundles: 50</b></p> <p><b>Weigh net: 50Kg.</b></p>
<p>"You have many classes of sea cucumbers but alone one is born in Galapagos Islands and now it is in your table"</p>		

**GRÁFICO 14.** Marca y logotipo que utilizará Galapepinos Export Cía. Ltda. en las sacas de exportación de los pepinos de mar.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

### 3.3.3.2. Precio

Por medio de la investigación de mercados y con la ayuda del formulario para la fijación del precio de exportación, se ha podido establecer un precio competitivo de nuestro producto en el mercado chino; es así que el precio anual del kilo de pepino de mar será en que se muestra en el siguiente cuadro:

**CUADRO 25: PROYECCIÓN DE PRECIOS DE VENTA DEL KILO DE PEPINO DE MAR A CORFORT MARKET EN CHINA**

Año	Cantidad a exportar Kg.	Precio/kg. en Galápagos	PV/kg. a Corfort Market
2006	73.000,00	\$ 29,35	\$ 44,63
2007	65.000,00	\$ 31,28	\$ 43,94
2008	66.000,00	\$ 35,29	\$ 48,95
2009	66.000,00	\$ 39,74	\$ 56,25
2010	68.000,00	\$ 42,56	\$ 60,12
2011	69.000,00	\$ 44,83	\$ 62,73
2012	71.000,00	\$ 46,91	\$ 65,56

**FUENTE:** Base de datos de las pesquerías de pepino de mar del PNG

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

El **cuadro 25** corrobora los resultados obtenidos en la investigación de mercado de fuentes secundarias; para tener una visión clara de el cálculo de los precios de venta al cual se entregará el producto a Corfort Market Cía. Ltda. ver **Anexo 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21**. En el cuadro 25 la columna correspondiente al precio de mercado en China es para hacer referencia el precio tope al cual podrá vender el Producto nuestro cliente. El margen de utilidad para el presente proyecto será variable para cada año del proyecto y dependerá del comportamiento del mercado

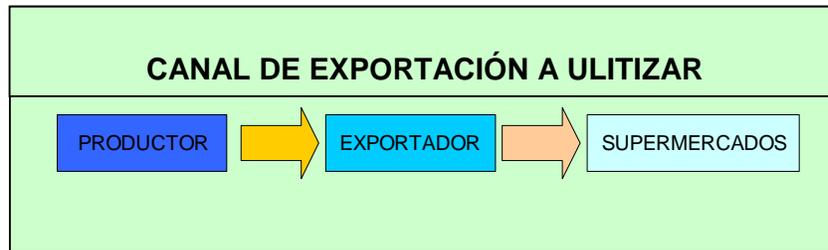
### 3.3.3.3. Plaza (distribución)

En la actualidad las empresas exportadoras de pepinos de mar lo hacen al granel, pero, nuestro proyecto contemplará la exportación de este producto con un proceso previo de preparación y empaque, lo que permitirá dar un valor agregado al producto, reconociendo que el producto estará en estado de salmuera / seco.

#### 3.3.3.3.1. Canal de distribución

El canal de distribución que generaliza las importaciones chinas comprenden alrededor de dos o mas empresas como intermediarios lo que genera que toda la utilidad del negocio se concentre o la obtengan únicamente los intermediarios, es por esta razón que para nuestro proyecto se ha escogido un canal de distribución

directo para evitar los intermediarios y generar una mayor rentabilidad con el negocio.



**GRÁFICO 15.** Diagrama para la exportación de pepinos de mar a China.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

Este diagrama representa el canal de comercialización que utilizaremos para exportar pepinos de mar a China, donde, el productor serán los pescadores artesanales de San Cristóbal, el exportador será Galapepinos Export Cia. Ltda. cuya actividad será hacer una exportación directa al supermercado Corfort Market de China que para nuestro proyecto sería nuestro consumidor final, es decir, sin intermediarios.

#### 3.3.3.3.2. *Medios de Transporte*

En lo que respecta al transporte de nuestro producto éste estará determinado por el incoterm a utilizar. Para el presente proyecto utilizaremos el incoterm CIF (*Cost, insurance and freight; Cost, seguro y flete*), este término exige que el vendedor despache la mercancía de exportación por mar o por vías de navegación interior, “pero el vendedor debe, además, conseguir un seguro marítimo de cobertura de los riesgos. Es decir, el exportador según este término contrata el seguro con cobertura mínima y paga la prima correspondiente.

El término CIF, exige que el vendedor obtenga los documentos de exportación y sólo puede utilizarse por mar o por vías de navegación interior.

En este caso el comprador o importador está obligado a rembolsar al exportador los valores correspondientes al costo de la mercadería más su transporte y más el seguro correspondiente<sup>30</sup>.

#### 3.3.3.3.3. Partida Arancelaria

Para determinar cual es el arancel que debe pagar y la partida arancelaria del pepino de mar de comercialización en el Ecuador se recurre al libro del “Arancel Nacional de Aduanas (Importaciones)”, donde se obtuvo la siguiente información:

- **Producto:** Pepinos de mar (*Isostichopus fuscus*).
- **Dígito Verificador:** 9
- **Partida arancelaria:** 0307.99.00
- **Subpartida arancelaria:** 0307.99.00.00
- **Unidad Física:** Kg.
- **Derechos Arancelarios (% Ad-Valorem):** 20
- **Impuesto al Valor Agregado (IVA) %:** 0
- **Restricciones y Autorizaciones previas:** 6035

6035: producto grabado con tarifa 0% de IVA, para su desaduanización no requiere la Certificación de Servicios de Rentas Internas. Resolución No. 253, publicada en el R.O. No. 098 del 14 de junio del 2000.

Respecto a China los productos importados deben estar acompañados de un certificado de salubridad; además, China impone derechos, generalmente ad valorem, sobre la mayor parte de sus importaciones. El valor en aduana se establece en función del precio de venta de la mercancía, incluidos gastos de embalaje, flete, seguro y otros costes hasta puerto de destino. Los derechos de importación son como media del 11%, el IVA normal es del 17%, aunque ciertos productos pueden beneficiarse de una tasa reducida a del 13% (productos de

---

<sup>30</sup> ESTRADA P., ESTRADA R.; *Lo que se debe conocer para exportar: Exportar es el Reto*; 2003; ed. MYL; Quito, 1ª ed.; Pág. 48

primera necesidad). El IVA a la importación se calcula sobre el precio CIF más el importe de los derechos de aduana.

### 3.3.3.4. Promoción

Como nuestro producto únicamente está enfocado al mercado internacional utilizaremos como fuente de promoción y publicidad el E-Commerce con una descripción de las bondades, características y cualidades del pepino de mar; además, con una demostración gráfica de nuestra empresa.



GRÁFICO 16. Tríptico para identificación de Galapepinos Export Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

## 3.3.4. CONTROL ESTRATÉGICO PARA EXPORTAR PEPINOS DE MAR

### 3.3.4.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor es la exportación de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* en China como un producto de calidad y con cualidades proteínicas y vitamínicas con servicios añadidos únicos los cuales nos diferencian de otras empresas.

**Estrategia de producto**

- Uso de materia prima (pepinos de mar) de calidad (bien procesados), para obtener un producto final de calidad.
- Desarrollo de la marca y logotipo de Galapepinos Export Cía. Ltda. para tener facilidad en la introducción de nuestro producto en el mercado chino.

**Estrategia de precio**

- Fijar un precio diferenciado.
- Generar en nuestro cliente un precio psicológico.
- Trabajar en el mercado chino con un precio competitivo respetando las políticas antidumping.

**Estrategia de distribución**

- Utilización de un canal de distribución directo en el participa el productor el exportador y el consumidor final.
- La ubicación de Galapepinos Export Cía. Ltda. será estratégica de tal manera de facilite la logística que implica su traslado desde Galápagos a Guayaquil de desde allí a China.

**Estrategia de promoción**

- Utilizar el E-Comerce como estrategia de promoción ya que utiliza el Internet como principal medio de publicidad.
- Aprovechar el Trade-Marketing o gestión con proveedores.
- Hacer uso de la publicidad inteligente para evitar costos innecesarios en publicidad.

### **3.3.4.2. Objetivos Comerciales**

Las estrategias para lograr los objetivos comerciales de Galapepinos Export Cía. Ltda. se establecen a continuación:

#### **Estrategia de producto**

- Satisfacer a nuestro cliente a través de la presentación de un producto de calidad con las características que requiere.

#### **Estrategia de precio**

- Establecer precios competitivos y accesibles para nuestro cliente con los respectivos cambios de ser necesarios según el comportamiento del mercado.

#### **Estrategia de distribución**

- Entregar el producto a nuestro cliente en el menor tiempo posible de acuerdo a los términos establecidos en el contrato internacional y utilizando el canal de distribución escogido para el efecto.

#### **Estrategia de promoción**

- Promocionar nuestro producto en China vía E-Comerce de tal manera que se cree una preferencia de consumo por éste.

### **3.3.4.3. Planes de Acción**

#### **Producto**

- Excelente presentación del producto en idioma ingles o chino.
- Entregar el producto a tiempo y con lo precios convenidos.

- Desarrollo de marca, logotipo y eslogan que nos diferenciaron de la competencia.

### **Precio**

- Precio del pepino de mar ofrecido por Galapepinos Export Cia. Ltda. & precio del pepino de mar ofertado por la competencia.

### **Plaza (distribución)**

- Diseño y utilización de los Canales de Distribución.
- Elegir medios de distribución idóneos para el producto.
- Localización de los puntos de venta de nuestro cliente.

### **Promoción**

- Utilización de adecuados medios de comunicación para realizar la publicidad de nuestro producto.
- Diseño y funcionamiento de una página Web para identificar a Galapepinos Export Cía. Ltda. y nuestro producto.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

#### **4.1. ESTUDIO FINANCIERO**

Posterior a la investigación de mercado y habiendo determinado las estrategias del mismo así como el marketing mix se debe comprobar la Factibilidad Económica Financiera, para esto deben presentar todos los elementos que se consideran indispensables en el análisis económico de un proyecto y que son la base para realizar la evaluación económica. Al principio se determinan los costos totales de la empresa, los cuales se pueden clasificar de manera genérica como costos de producción, de administración y de ventas. Se aclaran otros costos importantes como los financieros, pero sólo se incurre en ellos al pedir un préstamo, ya que, consiste en los intereses que se pagan periódicamente por la cantidad prestada, por lo que se podrá o no tener este tipo de costos dentro de una empresa. Las inversiones que una empresa requiere para operar son básicamente tres: inversiones en activo fijo y diferido, ambas sujetas a depreciación y amortización, y el tercer tipo de inversión es el capital de trabajo, que es de naturaleza líquida o circulante, por lo que no está sujeto a recuperación por cargos de depreciación y amortización. Las leyes tributarias de casi todos los países permiten la recuperación de todo tipo de activo, ya sea fijo o diferido, por medio del mecanismo fiscal de la depreciación y la amortización. Los porcentajes que se recuperan cada año están dictados por la propia ley tributaria.

La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del presente proyecto, cuál será el costo total de la operación de la empresa a constituir (Galapepinos Export Cía. Ltda., que abarca las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la siguiente parte de este capítulo del proyecto, que es la evaluación económica.

El estudio económico esta conformado por las siguientes partes:

- Presupuestos.
- Costo total.
- Estado de Situación Inicial.
- Estado de Resultados Pro-forma.
- Flujo de Caja.
- Balance General Proyectado.
- Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).
- Punto de Equilibrio.

#### **4.1.1. PRESUPUESTOS**

El presupuesto, “es previsión de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit”<sup>31</sup>.

Además, podemos decir que el presupuesto es “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”<sup>32</sup>.

##### **4.1.1.1. Presupuesto de Inversión Inicial**

Antes de determinar cuanto necesitará Galapepinos Export Cía. Ltda. para iniciar sus actividades se debe fijar el Capital de Trabajo Neto con el que contará la

---

<sup>31</sup> Microsoft Corporación; Encarta ©;2006

<sup>32</sup> BURBANO RUÍZ Jorge E.; *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*;2000; ed. McGraw Hill; 2ª ed.; Pág. 9

empresa para de esta manera incluirlo dentro del presupuesto inicial de la organización.

Es necesario reconocer que el Capital de Trabajo es la inversión adicional de trabajo líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a elaborar el producto. Contablemente se define como activo circulante menos pasivo circulante. A su vez, el activo circulante se conforma de los rubros valores e inversiones, inventario y cuentas por cobrar. Por su lado, el pasivo circulante se conforma de los rubros sueldos y salarios, proveedores, impuestos e intereses: además, se debe considerar que por el momento simplemente se puede calcular el CTN del periodo preoperacional conocido también como año cero ya que es el que se requiere para el cálculo de la inversión inicial.

### **Valores e inversiones**

Es el dinero invertido a muy corto plazo en alguna institución bancaria o bursátil, con el fin de tener efectivo disponible para apoyar básicamente las actividades de venta del producto. Dado que la nueva empresa pretende otorgar un crédito en sus ventas de 30 días, se considera que es necesario tener en valores e inversiones el equivalente a 45 días de gastos de ventas, pero este cálculo es solo necesario para el año 2008 (**Ver Anexo 22**) de Galapepinos Export Cía. Ltda. debido que los posteriores años este valor se cubrirá con la actividad de la empresa.

$$\text{Valores e inversiones} = (\text{Gasto de Venta}/360 \text{ días}) * 45 \text{ días}$$

### **Inventarios**

La cantidad de dinero que se asigne para este rubro, depende directamente del crédito otorgado en las ventas. Galapepinos Export Cía. Ltda. pretende vender el producto a 30 días de producción, antes de percibir su primer ingreso, por lo que deberá tener en inventarios lo correspondiente al envase, embalaje, transporte interno y otros materiales para cubrir lo del primer año pero considerando que

este gasto se lo hará en el año cero (2.007); además, se debe tomar en cuenta que la materia prima no se la considera como inventario ya que a pesar de que esta se la adquirirá en el periodo preoperacional recién será cancelada en el primer año de actividad productiva de Galapepinos Export Cía. Ltda. por todo lo antes dicho tenemos que el valor de los inventarios para el año 2007 serán:

Envase y etiqueta:	\$6.600,00
Embalaje y Marca:	\$1.782,00
Transporte Interno:	\$ 990,00
Otros Materiales:	\$2.005,20

La suma de estos rubros da como resultado que se debe tener en inventario **11.377,20** dólares para el periodo cero; para los demás años también se requerirá una cantidad de inventarios **Ver Anexo 22**

### **Cuentas por cobrar**

Es el crédito que se extiende a los compradores. Como política inicial de Galapepinos Export Cía. Ltda. se pretende vender con un crédito de 30 días neto, por lo que además de conceptos de inventarios y valores e inversiones, habría que invertir una cantidad de dinero tal que sea suficiente para una venta de 30 días de producto terminado. El cálculo se realiza tomando en cuenta el costo total de la empresa durante el año de operación, pero, de igual manera que en los valores e inversiones recién se empieza a incurrir en el año 2.008, con la diferencia que este valor si debe calculárselo de manera anual. **Ver Anexo 22**

### **Pasivo circulante**

Como ya se ha mencionado, el pasivo circulante comprende los sueldos y salarios, proveedores de materias primas y servicios, y los impuestos. En realidad es complicado determinar con precisión estos rubros. Lo que se puede hacer es considerar que estos pasivos son en realidad créditos a corto plazo.

Se ha encontrado que, estadísticamente, las empresas mejor administradas guardan una relación promedio entre activos circulantes (AC) y pasivos circulantes (PC) de:

$$AC/PC=2 \text{ a } 2.5$$

Es decir, los proveedores dan crédito en la medida en que se tenga esta proporción en la tasa circulante.

Si bien es cierta la aseveración anterior, es necesario señalar que en el periodo preoperacional esta relación no se cumple debido a que la empresa aun no tiene proveedores definidos para su actividad duradera; es por esta razón que el valor del pasivo circulante únicamente se lo puede obtener a partir del año 2008. **Ver Anexo 23**

### **Capital de Trabajo Neto**

Si se ha definido al capital de trabajo como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, entonces este último tiene un valor de **11.377,20** dólares ya que el único rubro que tenemos para este cálculo en el periodo preoperacional es el de los inventarios; para verificar el CTN de los demás años del proyecto **Ver Anexo 23**. Adicionalmente en este anexo (23) se incluye el cálculo de las depreciaciones de los diferentes activos de la empresa, depreciaciones que servirán más adelante para la estructuración del Estado de Resultados.

### **Inversión Inicial**

Una vez conocido el CTN para iniciar las actividades Galapepinos Export Cía. Ltda. debe incluir en el presupuesto de inversión inicial los demás gastos en lo que incurrirá la empresa en el periodo preoperacional, considerando este aspecto el presupuesto de inversión inicial queda de la siguiente manera:



# Galapepinos Export Cía. Ltda.

## INVERSION PROYECTO - FASE PREOPERATIVA

### ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS

Edificios - Instalaciones	6.460,00	
Bodega	2.500,00	
Maquinaria y equipo	1.200,00	
Instalaciones Sanitarias	3.000,00	
Vehiculos	50.000,00	
Sistema Eléctrico	1.300,00	
Balanzas y Herramientas	1.000,00	
Herramienta para mantenimiento	2.000,00	
Obras Civiles	11.000,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>78.460,00</b>

### ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS

Muebles y enseres	1.800,00	
Equipos de oficina	2.000,00	
Equipos de computación	3.000,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>6.800,00</b>

### ACTIVOS DIFERIDOS

Gastos Pre-operativos (Administrativos)	6.500,00	
Estudio	1.600,00	
Gastos de constitución empresa	800,00	
Imprevistos (5%)	4.263,00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>13.163,00</b>

### CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo Operativo		11.377,20
------------------------------	--	-----------

### INVERSION TOTAL

**109.800,20**

Capital (Amortización Pre-operacional)

14.000,00

### POR FINANCIAR

**123.800,20**

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

**Financiamiento:** Como se observa en este presupuesto de la inversión total requerida es de 123.800,20 dólares, incluyendo un capital de amortización, la manera como se financiará esta inversión inicial es la siguiente:

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	%	Valor
Capital Propio	43,5%	53.800,20
Crédito Bancario	56,5%	70.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>123.800,20</b>

Como se observa se obtendrá un crédito bancario de donde proviene el capital de amortización preoperacional. El crédito bancario es de 70.000,00 dólares que serán pagaderos a 5 años considerando una tasa de interés del 12.90% anual que es la tasa interés promedio que están manejando la mayor parte de bancos en el Ecuador para otorgar microcréditos y créditos máximos convencionales. Para demostrar de mejor manera como ha sido calculado el valor de la amortización de capital se presenta la tabla de amortización:



**Galapepinos Export  
Cía. Ltda.**

**TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO  
BANCO DEL PACÍFICO**

**Monto:** 70.000,00  
**Plazo:** 5 años  
**Gracia:** 0 años  
**Interes nominal anual:** 12,9%

Período	Capital Reducido	Amort. de Capital	Interes	Cuota
1	70.000,00	14.000,00	9.030,00	23.030,00
2	56.000,00	14.000,00	7.224,00	21.224,00
3	42.000,00	14.000,00	5.418,00	19.418,00
4	28.000,00	14.000,00	3.612,00	17.612,00
5	14.000,00	14.000,00	1.806,00	15.806,00
<b>TOTAL</b>		<b>70.000,00</b>	<b>27.090,00</b>	<b>97.090,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

A Parte de la tabla de amortización del préstamo es necesario realizar la tabla de las depreciaciones de los activos fijos de la empresa, ya que el cálculo de este valor nos permitirá incluirlo en el estado de pérdidas y ganancias, como un rubro que nos permita de alguna manera disminuir el valor de los impuestos, para tener mayor información de esta tabla ver el **anexo 23**.

#### 4.1.1.2. Presupuesto de Producción

El presupuesto de producción para el presente proyecto esta compuesto de una serie de costos que al final se juntan y dan como resultado el presupuesto de producción; estos costos son:

- Costo de materia prima (pepino de mar *Stichopus Fuscus*).
- Costo de envase, embalaje y transporte interno.
- Costo de mano de obra directa (MOD).
- Costo de Mano de Obra Indirecta (MOI).
- Otros Costos.
- Otros Materiales.

#### Costo de Materia Prima

En lo que respecta al costo de la materia prima se debe reconocer en primera instancia que toda la producción de pepinos de mar que se da en San Cristóbal no es la misma que se va a exportar sino que se esta discriminando en promedio un 8% de dicha producción para el presente proyecto, pero llegando a tener cantidades cerradas como se muestra a continuación:

**CUADRO 26: CANTIDAD DE PEPINOS DE MAR A EXPORTAR**

Año	Producción en San Cristóbal (u)	Producción en San Cristóbal (kg.)	% a discriminar	Posible Q de Kg. exportar	Q real de Kg. a exportar
2007	1.673.175,00	72.746,74	5.819,74	66.927,00	65.000,00
2008	1.682.932,00	73.170,96	5.853,68	67.317,28	66.000,00
2009	1.682.170,00	73.137,83	5.851,03	67.286,80	66.000,00
2010	1.730.413,00	75.235,35	6.018,83	69.216,52	68.000,00
2011	1.765.238,00	76.749,48	6.139,96	70.609,52	69.000,00
2012	1.811.364,00	78.754,96	6.300,40	72.454,56	71.000,00

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Además, para el cálculo del costo de la materia prima se debe considerar el precio de compra de la misma, este valor ya fue investigado y proyectado en la investigación de mercados, pero se debe aclarar que la materia prima será adquirida en el periodo preoperacional y cancelada a partir el año 2008, debido a

que las fechas de captura permitidas son los meses de octubre, noviembre y diciembre, por lo que, el precio tendrá relación siempre con el año anterior al del ejercicio, es decir, la compra de materia prima para el primer año de ejercicio (2008) se la realizará en el periodo preoperacional (2007) pero se la cancelará en el año del ejercicio (2008), aclarando que ésta se la adquirió al precio del año preoperacional; explicando este método de cálculo tenemos el siguiente cuadro de costos de materia prima:

**CUADRO 27: COSTO DE MATERIA PRIMA  
(Pepino de Mar)**

Año	Cantidad por kg.	Costo/kg.	Consumo Anual(Kg.)	Costo Anual
2008	23	31,28	66.000,00	2.064.480,00
2009	23	35,29	66.000,00	2.329.140,00
2010	23	39,74	68.000,00	2.702.320,00
2011	23	42,56	69.000,00	2.936.640,00
2012	23	44,83	71.000,00	3.182.930,00

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

### Costo de envase, embalaje y transporte interno

Este costo se refiere a aquellos en los que se incurre para trasladar el producto desde San Cristóbal hasta Guayaquil así como para empaquetar el producto; cabe recalcar que únicamente el rubro correspondiente al envase y etiqueta se cobra en forma individual mientras que el de embalaje, marca y transporte interno lo cobran por cada 50KG.

**CUADRO 28: COSTO DE ENVASE, EMBALAJE Y TRANSPORTE  
INTERNO**

Año	Kg. de pepinos	Envase y Etiqueta (\$0,10/Kg.)	Embalaje y Marca (50kg=\$1,35)	Transp. Interno (50kg=\$0,75)	Costo Anual
2008	66.000,00	6.600,00	1.782,00	990,00	9.372,00
2009	66.000,00	6.600,00	1.782,00	990,00	9.372,00
2010	68.000,00	6.800,00	1.836,00	1.020,00	9.656,00
2011	69.000,00	6.900,00	1.863,00	1.035,00	9.798,00
2012	71.000,00	7.100,00	1.917,00	1.065,00	10.082,00

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

### Costo de mano de obra directa (MOD)

Para el cálculo de la mano de obra directa se debe considerar el organigrama de Galapepinos Export Cía. Ltda., de esta manera se tiene el siguiente cuadro:

**CUADRO 29: COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA**

Plaza	Turnos/día	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Operario 1 (Planta)	1	190,00	2.280,00
Operario 2 (Planta)	1	190,00	2.280,00
Operario 3 (Bodega)	1	190,00	2.280,00
<b>TOTAL</b>		<b>570,00</b>	<b>6.840,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

### Costo de mano de obra indirecta (MOI)

De la misma manera que para el cálculo de la MOD, en la MOI se debe observar la estructura del organigrama organizacional de la empresa.

**CUADRO 30: COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA**

Plaza	Turnos/día	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente de Producción	1	600,00	7.200,00
Supervisor	1	250,00	3.000,00
Guardias	2	180,00	4.320,00
Serv. Externos (choferes)	2	200,00	4.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.230,00</b>	<b>19.320,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

### Otros costos

Este rubro representa aquellos costos adicionales en los que se debe incurrir para el normal desenvolvimiento del área productiva, por lo cual tenemos los siguientes:

**CUADRO 31: OTROS COSTOS**

Concepto	Costo Anual
Serv. Básic. (Agua, luz, telf.)	1.200,00
Arriendo	12.000,00
Combustible	2.300,00
Mantenimiento	1.000,00
Ser. Ext. (Control Calidad)	5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>21.500,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

**Otros materiales**

Otros materiales, hace referencia a aquellos materiales que utilizan los operadores como indumentaria de trabajo o limpieza dentro del área de producción y que obviamente la empresa tiene que cubrirlos, el cuadro que se presenta a continuación está acorde con el número de personas que trabajan en el área productiva.

**CUADRO 32: OTROS MATERIALES**

Concepto	Consumo Mensual	Consumo Anual	Costo Unitario	Costo Anual
Cubre bocas Desechables	6 piezas	72,00	1,00	72,00
Guantes de látex	6 pares	72,00	1,00	72,00
Batas	6 piezas	72,00	5,00	360,00
Franela	10 metros	120,00	4,00	480,00
Detergente	25 Kg.	300,00	3,00	900,00
Escobas	1 pieza	12,00	1,35	16,20
Bactericida-desinfectante	5 litros	60,00	1,75	105,00
<b>TOTAL</b>				<b>2.005,20</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

**Presupuesto de Producción**

Una vez obtenidos todos los costos que conforman el presupuesto de producción se procede a elaborarlo, considerando los datos de proyección obtenidos en la investigación de mercados para de ésta manera obtener los costos de producción del todo el proyecto, habiendo dicho esto tenemos lo siguiente:

**CUADRO 33: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Concepto	Costo Anual				
	2008	2009	2010	2011	2012
Mat. Prima (Pepinos de Mar)	2.064.480,00	2.329.140,00	2.702.320,00	2.936.640,00	3.182.930,00
Env., Emb. y Trans. interno	9.372,00	9.372,00	9.656,00	9.798,00	10.082,00
Mano de Obra Directa MOD	6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00
Mano de Obra Indirecta MOI	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00
Otros Costos	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00
Otros Materiales	2.005,20	2.005,20	2.005,20	2.005,20	2.005,20
<b>TOTAL</b>	<b>2.123.517,20</b>	<b>2.388.177,20</b>	<b>2.761.641,20</b>	<b>2.996.103,20</b>	<b>3.242.677,20</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

#### 4.1.1.3. Presupuesto de Administración

En cuanto al presupuesto de administración, en este se incluyen todos los costos provenientes de la actividad administrativa de Galapepinos Export Cía. Ltda., es decir, se deben incluir aquellos con relación a sueldos, gastos de oficina, arriendo, servicios de limpieza y servicios básicos, para tener una mejor idea de cuanto se gasta anualmente en esta área se ha elaborado el siguiente presupuesto de administración.

**CUADRO 34: PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN**

Concepto	Sueldo Mensual	Costo Anual
Gerente General	800,00	9.600,00
Contador	300,00	3.600,00
Abogado	350,00	4.200,00
Arriendos	1.000,00	12.000,00
Gastos de Oficina	100,00	1.200,00
Servicios Básicos	100,00	1.200,00
Ser. Externos (Limpieza)	150,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.800,00</b>	<b>33.600,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Es necesario aclarar que el presupuesto de administración es el mismo para todos los años del presente proyecto ya que corresponde a un gasto fijo.

#### 4.1.1.4. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de Ventas está dividido en dos partes, el presupuesto propiamente dicho y el ingreso por las ventas anuales.

El presupuesto propiamente dicho a su vez consta de dos partes, el gasto de ventas que es un gasto fijo en el que se incurre anualmente y el costo de venta internacional que esta relacionado directamente con la hoja de fijación de precios de exportación y el tipo de incoterm que se haya pactado utilizar.

Respecto al gasto de venta tenemos:

**CUADRO 35: GASTOS DE VENTA**

Concepto	Sueldo Mensual	Costo Anual
Gerente de Mercadeo	600,00	7.200,00
Publicidad	150,00	1.800,00
Arriendo	1.000,00	12.000,00
Servicios Básicos	100,00	1.200,00
Otros Gastos	60,00	720,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.910,00</b>	<b>22.920,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Con relación a los otros gastos del transporte internacional de la mercadería o producto que se va a exportar a China, tenemos que muchos están relacionados con la actividad aduanera; así:

**CUADRO 36: TRANSPORTE INTERNACIONAL Y OTROS RELACIONADOS A LA VENTA**

Año	Flete Externo (\$1,5/Kg.)	Muellaje	Derechos de Agente	Fin. Vtas Crédito	Conf. Cart. Crédito	Seguro Cuantía	Total Anual
2008	99.000,00	600,00	1.440,00	333.797,83	540,00	14.473,92	449.851,75
2009	99.000,00	600,00	1.440,00	385.180,42	540,00	16.631,99	503.392,41
2010	102.000,00	600,00	1.440,00	424.924,03	540,00	18.314,72	547.818,75
2011	103.500,00	600,00	1.440,00	450.390,56	540,00	19.391,06	575.861,62
2012	106.500,00	600,00	1.440,00	484.886,41	540,00	20.853,39	614.819,80

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Con los cuadros anteriores, es decir, el **Cuadro 35 y 36**, ya se puede elaborar el presupuesto de ventas para el presente proyecto durante su vida útil, estructurando el presupuesto de ventas anual para Galapepinos Export Cía. Ltda. lo tenemos de la siguiente manera:

**CUADRO 37: PRESUPUESTO DE VENTAS**

Concepto	Costo Anual				
	2008	2009	2010	2011	2012
Gasto de Ventas	22.920,00	22.920,00	22.920,00	22.920,00	22.920,00
Transporte Internacional y otros	449.851,75	503.392,41	547.818,75	575.861,62	614.819,80
<b>TOTAL</b>	<b>472.771,75</b>	<b>526.312,41</b>	<b>570.738,75</b>	<b>598.781,62</b>	<b>637.739,80</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Como se mencionó anteriormente dentro del presupuesto de ventas también se debe determinar el ingreso por ventas, ya que este cuadro servirá para más adelante estructurar el estado de resultados, permitiendo determinar a cuanto equivale el ingreso anual por ventas, se debe considerar la misma cantidad de exportación que se ha considerado anteriormente en el presupuesto de producción, así, como el precio de venta al cual entregaremos nuestro producto a Corfort Market, nuestro cliente en China; para saber cual es este precio debemos recurrir al capítulo anterior referente a las estrategias de mercado y marketing mix; analizando la información de dicho capítulo obtenemos el siguiente cuadro:

**CUADRO 38: DETERMINACIÓN DE INGRESOS POR VENTAS**

Año	Cantidad	Precio Vta	Ingreso/Venta
2008	66.000,00	48,95	3.230.700,00
2009	66.000,00	56,25	3.712.500,00
2010	68.000,00	60,12	4.088.160,00
2011	69.000,00	62,73	4.328.370,00
2012	71.000,00	65,56	4.654.760,00

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

#### 4.1.2. COSTO TOTAL

El costo total no es otra cosa que la recopilación de todos los presupuestos en una sola cédula o cuadro para de esta manera facilitar la búsqueda de dichos datos; es decir, el costo total incluye el presupuesto de producción, el presupuesto de administración y el presupuesto de ventas; excluye al presupuesto de inversión inicial debido a que el costo total solo se refiere a los costos en los que incurre el negocio a partir del primer año operativo de la empresa.

El costo total para el presente proyecto, es decir para la actividad de exportación de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* a China por parte de Galapepinos Export Cía. Ltda. se presenta en el **cuadro 39**.

**CUADRO 39: COSTO TOTAL DE OPERACIÓN DE GALAPEPINOS EXPORT**

Concepto	Costo Anual				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cto. de Producción	2.123.517,20	2.388.177,20	2.761.641,20	2.996.103,20	3.242.677,20
Cto. de Adminis.	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
Cto de Ventas	472.771,75	526.312,41	570.738,75	598.781,62	637.739,80
<b>TOTAL</b>	<b>2.629.888,95</b>	<b>2.948.089,61</b>	<b>3.365.979,95</b>	<b>3.628.484,82</b>	<b>3.914.017,00</b>
Kg. a exportar	55.000,00	54.000,00	53.000,00	53.000,00	49.000,00
<b>Cto Unitario / 1 Kg.</b>	47,82	54,59	63,51	68,46	79,88

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

#### 4.1.3. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

El Balance General Inicial o Estado de Situación Inicial refleja una ecuación contable y cumple el principio de partida doble, la ecuación contable es:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

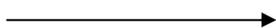
El Activo, para Galapepinos Export o cualquier empresa, significa cualquier pertenencia material o inmaterial.

Pasivo, significa cualquier tipo de obligación o deuda que se tenga con terceros.

Capital, significa los activos, representados en dinero o en títulos, que son propiedad de los accionistas o propietarios directos de la empresa.

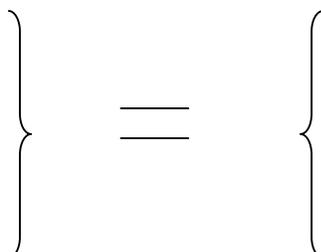
La ecuación contable significa, por tanto, que todo lo que tiene de valor la empresa (activo fijo, diferido y capital de trabajo) le pertenece a alguien. Este alguien pueden ser terceros (tales como instituciones bancarias o de crédito), y lo que no debe, entonces, es propiedad de los dueños o accionistas. Por esto es que la igualdad siempre debe cumplirse.

Todos los valores de la empresa.



le pertenecen a:

Activo Fijo  
Activo Diferido  
Capital de Trabajo  
Otros Activos



Terceras personas o entidades con deudas a corto, mediano y largo plazo  
+  
Accionistas o propietarios directos de la empresa

Cuando se realiza el análisis económico de un proyecto y se debe presentar el balance general, se recomienda en un inicio, sólo referirse al balance general inicial; por esta razón se presenta el Estado de Situación Inicial para Galapepinos Export Cía. Ltda.



## Galapepinos Export Cía. Ltda.

### ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo Circulante</b>	
Caja y Bancos	-14.000,00	Deudas a Corto Plazo	0,00
Inventarios	11.377,20	<b>Subtotal</b>	<b>0,00</b>
<b>Subtotal</b>	<b>-2.622,80</b>		
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Fijo</b>	
Edificios - Instalaciones	6.460,00	Credito Bancario	56.000,00
Bodega	2.500,00	<b>Subtotal</b>	<b>56.000,00</b>
Maquinaria y equipo	1.200,00		
Instalaciones Sanitarias	3.000,00	<b>CAPITAL</b>	
Vehiculos	50.000,00	Capital Social	39.800,20
Sistema Eléctrico	1.300,00	<b>Subtotal</b>	<b>39.800,20</b>
Balanzas y Herramientas	1.000,00		
Herramienta para manten	2.000,00		
Obras Civiles	11.000,00		
Muebles y enseres	1.800,00		
Equipos de oficina	2.000,00		
Equipos de computación	3.000,00		
<b>Subtotal</b>	<b>85.260,00</b>		
<b>Activo Diferido</b>	<b>13.163,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>95.800,20</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>95.800,20</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Como se puede observar en el Estado de Situación Inicial de Galapepinos Export Cía. Ltda. cuenta con activos equivalentes a 95.800,20 dólares, y los pasivos en conjunto con el capital tienen el mismo valor, es decir, la ecuación contable se cumple.

#### 4.1.4. ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA

El Estado de Resultados o también conocido como Estado Perdidas y Ganancias mide el desempeño de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, para el caso de Galapepinos Export es de cinco años. La finalidad del análisis del estado de resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la empresa, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la organización y los impuestos que deba pagar. Teniendo una idea de lo que es el Estado de Perdidas y Ganancias se presenta el Estado de Resultados Pro forma para Galapepinos Export Cía. Ltda.:



## Galapepinos Export Cía. Ltda.

### ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA (PROYECTADO)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Producción</b>	<b>55000</b>	<b>54000</b>	<b>53000</b>	<b>53000</b>	<b>49000</b>
+ Ingreso	3.230.700,00	3.712.500,00	4.088.160,00	4.328.370,00	4.654.760,00
- Costo de Venta	472.771,75	526.312,41	570.738,75	598.781,62	637.739,80
<b>= Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>2.757.928,25</b>	<b>3.186.187,59</b>	<b>3.517.421,25</b>	<b>3.729.588,38</b>	<b>4.017.020,20</b>
- Costo de producción	2.123.517,20	2.388.177,20	2.761.641,20	2.996.103,20	3.242.677,20
- Costo de Administración	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
<b>= Utilidad Operacional antes Intereses</b>	<b>600.811,05</b>	<b>764.410,39</b>	<b>722.180,05</b>	<b>699.885,18</b>	<b>740.743,00</b>
- Intereses	9.030,00	7.224,00	5.418,00	3.612,00	1.806,00
<b>= Utilidad antes de Participación T.</b>	<b>591.781,05</b>	<b>757.186,39</b>	<b>716.762,05</b>	<b>696.273,18</b>	<b>738.937,00</b>
- Participación Trabajadores 15%	88.767,16	113.577,96	107.514,31	104.440,98	110.840,55
- Depreciaciones	7.475,00	7.475,00	7.475,00	7.475,00	7.475,00
- CORPEI (0,15% del Valor FOB)	4.824,64	5.544,00	6.104,91	6.463,69	6.951,13
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>490.714,25</b>	<b>630.589,44</b>	<b>595.667,84</b>	<b>577.893,52</b>	<b>613.670,32</b>
- Impuesto a la Renta 25%	122.678,56	157.647,36	148.916,96	144.473,38	153.417,58
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>368.035,69</b>	<b>472.942,08</b>	<b>446.750,88</b>	<b>433.420,14</b>	<b>460.252,74</b>
+ Depreciaciones	7.475,00	7.475,00	7.475,00	7.475,00	7.475,00
<b>= UTILIDAD NETA REAL</b>	<b>375.510,69</b>	<b>480.417,08</b>	<b>454.225,88</b>	<b>440.895,14</b>	<b>467.727,74</b>
Reserva Legal 10%	36.803,57	47.294,21	44.675,09	43.342,01	46.025,27
Utilidad Retenida 50%	184.017,84	236.471,04	223.375,44	216.710,07	230.126,37
Ventas Netas (Utilidad / Ventas)	11,62%	12,94%	11,11%	10,19%	10,05%

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Como se puede observar el Estado de Pérdidas y Ganancias de Galapepinos Export Cía. Ltda. para el presente proyecto se tiene una utilidad promedio del 11% anual lo que hace muy atractivo el negocio, además, cabe recalcar que el presente Estado de resultados incluye el pago de impuestos e intereses lo que acerca el resultado a un escenario mas real y exacto.

#### **4.1.5. FLUJO DE CAJA**

Este flujo de caja muestra todos los ingresos y los egresos efectivamente pagados, propios del presente proyecto, por lo tanto se consideran las depreciaciones, amortizaciones y provisiones.

Los objetivos de este flujo de caja son:

- Optimizar el uso de los recursos financieros de Galapepinos Export Cía. Ltda.
- Conocer el financiamiento que requiere la empresa.
- Si se tiene sobrantes invertirlos a la mejor tasa del mercado.
- Mantener la estructura financiera de Galapepinos Export Cía. Ltda.

Como ventajas del flujo de caja tenemos:

- Pronosticar las necesidades de fondos.
- Establecer políticas de financiamiento.

Para la elaboración de flujo de caja del presente proyecto se ha tomado como base el modelo utilizado por la Corporación Financiera Nacional, adaptando los

respectivos cambios según la naturaleza de este proyecto, y con la ayuda del texto “Evaluación de Proyectos” de Gabriel Baca Urbina en su 4ª edición.

Respecto a los datos que se han utilizado para la elaboración del flujo de caja estos provienen de los presupuestos de: inversión inicial, producción, ventas y administración, además del estado de resultados y del **cuadro 40** que se presenta a continuación referente al impuesto CORPEI (0.15% del valor FOB de la exportación):

**CUADRO 40: IMPUESTO CORPEI**

AÑO	VALOR	CORPEI
2006	2.587.586,40	3.881,38
2007	2.622.962,08	3.934,44
2008	2.854.527,84	4.281,79
2009	3.115.236,19	4.672,85
2010	3.254.575,97	4.881,86
2011	3.377.320,58	5.065,98
2012	3.349.733,02	5.024,60

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta

Uno de los rubros que requiere explicación dentro del flujo de caja es la recuperación por ventas. Ésta se calcula de la siguiente manera: para el año 2008, se toma el valor del ingreso por ventas (**cuadro 38**) y se lo divide para 360 días y ese resultado se lo multiplica por 330 días, es decir, 11 meses, se realiza esta operación debido a que como el presente proyecto pretende vender el producto a 30 días plazo; además, las ventas del mes de diciembre, siempre se cobrarán el año siguiente, en este caso el año 2009.

$$\text{Año 2008} = (3.230.700/360)*330 = \mathbf{2.961.475,00}$$

Para el caso del año 2009 al 2012 se debe realizar el mismo procedimiento del año 2008, pero, adicionalmente incluir la venta que será cobrada del año anterior, así:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Año 2009} & = & (3.712.500/360)*330 = 3.403.125,00 \\
 \text{Año 2008} & = & (3.230.700/360)*30 = \underline{269.225,00} \\
 & & \mathbf{3.672.350,00}
 \end{array}$$

Por lo tanto en el año 2008 la recuperación por ventas será de 2.961.475,00 mientras que en el año 2009 será de 3.672.350,00.

El crédito bancario no es otra cosa que el valor del préstamo que se realiza en año 2007 (Preoperacional), y, el aporte de capital, es el capital pagado que se mostró en la parte de la forma de financiamiento anteriormente mencionado.

Respecto a los egresos no operacionales, específicamente, del pago de intereses y el pago principal de los pasivos, estos valores provienen de la amortización de la deuda por el crédito bancario. La razón por la cual el pago principal es considerado desde el año cero mientras que el interés no se lo toma en cuenta se debe a que el préstamo se lo realiza a inicio del periodo preoperacional, pero los intereses recién se cargan a inicios del siguiente año.

Los demás rubros comprendidos en el flujo de caja son fácilmente identificables y no requieren de mayor explicación de cálculo, ya que, como se dijo anteriormente provienen de los distintos presupuestos y del estado de resultados.

Habiendo aclarado como se realizan ciertos cálculos y de donde se obtienen datos para la elaboración de flujo de caja, se puede presentar a continuación el flujo de caja del presente proyecto tanto para el periodo preoperacional (2007) como para vida del proyecto (2008 - 2012), quedando estructurado de la siguiente manera:



# Galapepinos Export Cia. Ltda.

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO USD

	Preope/2007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Recuperación por ventas	0,00	2.961.475,00	3.672.350,00	4.056.855,00	4.308.352,50	4.627.560,83
<i>Parcial</i>	<b>0,00</b>	<b>2.961.475,00</b>	<b>3.672.350,00</b>	<b>4.056.855,00</b>	<b>4.308.352,50</b>	<b>4.627.560,83</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Materia Prima (Pepinos de Mar Galapagos)		2.064.480,00	2.329.140,00	2.702.320,00	2.936.640,00	3.182.930,00
Pago a proveedores	11.377,20	11.377,20	11.661,20	11.803,20	12.087,20	0,00
Mano de obra directa e imprevistos		6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00
Mano de obra indirecta		19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00	19.320,00
Gastos de ventas	0,00	472.771,75	526.312,41	570.738,75	598.781,62	637.739,80
Gastos de administración	0,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00	33.600,00
Costos de fabricación	0,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00
Corpei	0,00	4.824,64	5.544,00	6.104,91	6.463,69	6.951,13
<i>Parcial</i>	<b>11.377,20</b>	<b>2.634.713,59</b>	<b>2.953.917,61</b>	<b>3.372.226,86</b>	<b>3.635.232,51</b>	<b>3.908.880,93</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>	<b>-11.377,20</b>	<b>326.761,41</b>	<b>718.432,39</b>	<b>684.628,14</b>	<b>673.119,99</b>	<b>718.679,90</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Crédito Bancario	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	39.800,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Parcial</i>	<b>109.800,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Pago de intereses	0,00	9.030,00	7.224,00	5.418,00	3.612,00	1.806,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	0,00
Pago participación de trabajadores	0,00	0,00	88.767,16	113.577,96	107.514,31	104.440,98
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	122.678,56	157.647,36	148.916,96	144.473,38
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>						
Edificios - Instalaciones	6.460,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bodega	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria y equipo	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalaciones Sanitarias	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehiculos	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistema Eléctrico	1.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Balanzas y Herramientas	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Herramienta para mantenimiento	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Obras Civiles	11.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</b>						
Muebles y enseres	1.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de oficina	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de computación	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
	13.163,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Parcial</i>	<b>112.423,00</b>	<b>23.030,00</b>	<b>232.669,72</b>	<b>290.643,32</b>	<b>274.043,27</b>	<b>250.720,36</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>-2.622,80</b>	<b>-23.030,00</b>	<b>-232.669,72</b>	<b>-290.643,32</b>	<b>-274.043,27</b>	<b>-250.720,36</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	<b>-14.000,00</b>	<b>303.731,41</b>	<b>485.762,67</b>	<b>393.984,83</b>	<b>399.076,73</b>	<b>467.959,55</b>
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	-14.000,00	289.731,41	775.494,08	1.169.478,91	1.568.555,64
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>-14.000,00</b>	<b>289.731,41</b>	<b>775.494,08</b>	<b>1.169.478,91</b>	<b>1.568.555,64</b>	<b>2.036.515,18</b>
REQUERIMIENTO DE CAJA		219.559,47	246.159,80	281.018,90	302.936,04	325.740,08
NECESIDADES DE EFECTIVO (Corto Plazo)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Como resulta obvio el único periodo en el que no se cuenta con saldo favorable en caja es en el año pre-operativo (2007), debido, a que en este año se tiene la inversión inicial y no existe ningún ingreso de efectivo por motivo de actividad del negocio, pero, lo interesante que nos muestra este flujo de caja es que el proyecto

no tiene necesidades de efectivo a corto en ningún año durante su vida; y esto se debe que el negocio comienza a generar suficiente efectivo desde el primer año como para surtir dichas necesidades.

#### **4.1.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO**

El Balance General Proyectado es aquel que muestra todos los activos y pasivos de Galapepinos Export Cía. Ltda. a lo largo del proyecto. El balance general proyectado debe cumplir las mismas condiciones del Estado de Situación Inicial, es decir, debe plasmar la ecuación contable y respetar el principio de partida doble.

$$\text{Ecuación Contable} \quad \Longrightarrow \quad \text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

El principio de partida doble manifiesta que la misma cantidad que ingresa a la empresa debe salir, es decir, la cantidad del DEBE corresponde a la misma cantidad del HABER; y, para el caso del balance general significa que la sumatoria de todos los activos tiene que ser igual a la sumatoria de todos los pasivos y el capital.

Además, el Balance General esta derivado de anotaciones contables por el que se trata de hacer constar, comprobar o demostrar la exactitud de las mismas.

En este proyecto de factibilidad de exportación de pepinos de mar, la función principal del Balance General será la de corroborar el valor de la cuenta Caja-Bancos proveniente del Flujo de Caja de la empresa; a continuación se presenta el Balance General Proyectado de Galapepinos Export.



## Galapepinos Export Cia. Ltda.

### BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO USD

	S. Inicial 2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja y bancos	-14.000,00	289.731,41	775.494,08	1.169.478,91	1.568.555,64	2.036.515,18
Inversiones temporales	0,00	59.096,47	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar	0,00	219.157,41	245.674,13	280.498,33	302.373,74	326.168,08
Inventarios	11.377,20	11.377,20	11.661,20	11.803,20	12.087,20	0,00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>-2.622,80</b>	<b>579.362,49</b>	<b>1.032.829,42</b>	<b>1.461.780,44</b>	<b>1.883.016,57</b>	<b>2.362.683,27</b>
<b>Activo Fijo Operativo</b>						
Edificios - Instalaciones	6.460,00	6.460,00	6.460,00	6.460,00	6.460,00	6.460,00
Bodega	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Maquinaria y equipo	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Instalaciones Sanitarias	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vehiculos	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Sistema Eléctrico	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Balanzas y Herramientas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Herramienta para mantenimiento	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Obras Civiles	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
<b>Activo Fijo Administración y Ventas</b>						
Muebles y enseres	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Equipos de oficina	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Equipos de computación	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Subtotal Activos Fijos</b>	<b>85.260,00</b>	<b>85.260,00</b>	<b>85.260,00</b>	<b>85.260,00</b>	<b>85.260,00</b>	<b>85.260,00</b>
(-) Depreciaciones	0,00	7.475,00	14.950,00	22.425,00	29.900,00	37.375,00
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>85.260,00</b>	<b>77.785,00</b>	<b>70.310,00</b>	<b>62.835,00</b>	<b>55.360,00</b>	<b>47.885,00</b>
<b>Activo Diferido</b>	13.163,00	13.163,00	13.163,00	13.163,00	13.163,00	13.163,00
Amortización Acumulada		2.632,60	5.265,20	7.897,80	10.530,40	13.163,00
<b>Total Activo Diferido Neto</b>	<b>13.163,00</b>	<b>10.530,40</b>	<b>7.897,80</b>	<b>5.265,20</b>	<b>2.632,60</b>	<b>0,00</b>
<b>Otros Activos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>95.800,20</b>	<b>667.677,89</b>	<b>1.111.037,22</b>	<b>1.529.880,64</b>	<b>1.941.009,17</b>	<b>2.410.568,27</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Porción corriente deuda largo plazo	0,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	0,00
Gastos acumulados por pagar	0,00	203.842,00	235.473,53	531.564,32	885.738,31	1.250.463,24
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>0,00</b>	<b>217.842,00</b>	<b>249.473,53</b>	<b>545.564,32</b>	<b>899.738,31</b>	<b>1.250.463,24</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	56.000,00	42.000,00	28.000,00	14.000,00	0,00	0,00
<b>Total Pasivos</b>	<b>56.000,00</b>	<b>259.842,00</b>	<b>277.473,53</b>	<b>559.564,32</b>	<b>899.738,31</b>	<b>1.250.463,24</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social pagado	39.800,20	39.800,20	39.800,20	139.800,20	239.800,20	339.800,20
Reserva legal	0,00	0,00	36.803,57	47.294,21	44.675,09	43.342,01
Futuras Capitalizaciones	0,00	0,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	184.017,84	236.471,04	223.375,44	216.710,07
Utilidad (pérdida) neta	0,00	368.035,69	472.942,08	446.750,88	433.420,14	460.252,74
<b>Total Patrimonio</b>	<b>39.800,20</b>	<b>407.835,89</b>	<b>833.563,69</b>	<b>970.316,32</b>	<b>1.041.270,86</b>	<b>1.160.105,02</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>95.800,20</b>	<b>667.677,89</b>	<b>1.111.037,22</b>	<b>1.529.880,64</b>	<b>1.941.009,17</b>	<b>2.410.568,27</b>
<b>COMPROBACION</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Este Balance General Proyectado tiene una peculiaridad, que, conforme van pasando los años del proyecto la empresa crece en activos y esto resulta beneficioso ya que demuestra que la empresa se esta solidificando a través de su

negocio, y que tiene suficientes activos como para atender algún percance durante su actividad económica y productiva.

#### **4.1.7. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)**

La TMAR sin inflación es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la instalación y operación de la empresa. Como no se considera inflación, la TMAR es la tasa de crecimiento real de la empresa por arriba de la inflación.

La tasa mínima aceptable de rendimiento también es conocida como premio al riesgo, de forma que, en su valor se debe reflejar el riesgo que corre el inversionista de no obtener las ganancias pronosticadas y que eventualmente vaya a la bancarrota.

El valor que se le asigne depende básicamente tres parámetros:

- Estabilidad de la venta del productos y otros similares (pepinos de mar);
- Estabilidad o inestabilidad de las condiciones macroeconómicas del país; y,
- Las condiciones de competencia en el mercado.

Es necesario recordar algo muy importante: a mayor riesgo, mayor ganancia.

En el caso de este proyecto, las ventas históricas del pepino de mar muestran una estabilidad aceptable con una tendencia siempre a la alza, con diferentes pendientes alcistas, lo cual, en primera instancia, habla de poco riesgo en las ventas.

Por otro lado, aparece una pequeña inestabilidad macroeconómica en el país (Ecuador), y se menciona inestabilidad, ya que, a pesar de que las inflaciones

anuales de los últimos años han sido de un solo dígito, las tasas de interés se han mantenido constantes en tasas de dos dígitos, un poco altas.

Finalmente está la competencia, pero nuestra competencia no está enfocada directamente a todas las empresas internacionales que exportan pepinos de mar a China sino específicamente a aquellas que adquieren su materia prima (pepinos de mar) en Galápagos, ya que, es de este lugar donde nosotros también obtendremos nuestra materia prima, pero tenemos una ventaja sobre la competencia, y ésta se debe al conocimiento del medio ambiente, leyes y economía de Galápagos, además de conocer a las personas en la Isla San Cristóbal que se dedican a la captura de los pepinos de mar.

Por lo anterior, se considera que la inversión en una empresa de exportación de pepinos de mar consolidada en el Ecuador tiene un riesgo intermedio y se le asigna un premio al riesgo de 12% anual, que equivale a la TMAR sin inflación.

Respecto a la inflación se pudo investigar que se prevee que durante los próximos 6 a 8 años sea de 3% a 5% anual en promedio teniendo como tope este último (5%), por lo cual nuestro TMAR considerará la inflación máxima

.

Teniendo en consideración tenemos que la TMAR real para invertir en el presente proyecto es la siguiente:

$$TMAR = i + f + if \Rightarrow TMAR = 0,12 + 0,05 + 0,12(0,05) = 0,176 \cong 17,6\%$$

#### **4.1.8. PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)**

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. Si los costos de Galapepinos Export Cía. Ltda. sólo fueran variables, no existiría problema para calcular el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

En primer lugar hay que mencionar que ésta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia a tomar en cuenta, además, tiene las siguientes desventajas:

- a) Para su cálculo no se considera la inversión inicial que da origen a los beneficios proyectados, por lo que no es una herramienta de evaluación económica.
- b) Es difícil delimitar con exactitud si ciertos costos se clasifican como fijos o como variables, y esto es muy importante, pues mientras los costos fijos sean menores se alcanzará más rápido el punto de equilibrio. Por lo general se entiende que los costos fijos son aquellos que son independientes del volumen de producción, y que los costos directos o variables son los que varían directamente con el volumen de producción; aunque algunos costos, como salarios y gastos de oficina, pueden asignarse a ambas categorías.
- c) Es inflexible en el tiempo, esto es, el equilibrio se calcula con unos costos dados, pero si éstos cambian, también lo hace el punto de equilibrio. Con la situación tan inestable que existe en muchos países.

Sin embargo, la utilidad general que se le da, es que, permite calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto.

El punto de equilibrio también sirve en el caso de una empresa que elabora una gran cantidad de productos y que puede fabricar otros sin inversión adicional, como es el caso de las compañías editoriales, las panaderías y las fábricas de piezas eléctricas, las cuales, con este método evalúan fácilmente cuál es la

producción mínima que debe lograrse en la elaboración de un nuevo artículo para lograr el punto de equilibrio. Si se vende una cantidad superior al punto de equilibrio, el nuevo producto habrá hecho una contribución marginal al beneficio total de la empresa.

El punto de equilibrio se puede calcular en forma gráfica, o bien, en forma matemática, como se describe a continuación.

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, Ingresos = P + Q. Se designa por costos fijos a CF, y los costos variables se designan por CV. En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales:

$$PxQ = CF + CV$$

Pero, como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas entonces el punto de equilibrio se define matemáticamente como:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}}}$$

$$PEu = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}} \Rightarrow PEu = \frac{CF}{P.Vta - CVu}$$

Para el caso de Galapepinos Export Cía. Ltda. y como se explico anteriormente primero debemos determinar el ingreso por ventas, pero este ya fue calculado (**Ver Cuadro 38**). En segundo lugar debemos clasificar los costos en costos fijos y costos variables, para este efecto se presenta el **cuadro 41**.

**CUADRO 41: CLASIFICACIÓN DE COSTOS**

Año	Costos Totales	Costo Fijo	Costo Variable
2008	2.629.888,95	106.185,20	2.523.703,75
2009	2.948.089,61	106.185,20	2.841.904,41
2010	3.365.979,95	106.185,20	3.259.794,75
2011	3.628.484,82	106.185,20	3.522.299,62
2012	3.914.017,00	106.185,20	3.807.831,80

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Una vez obtenida la clasificación de los costos totales y los ingresos y con la fórmula antes descrita se procede a calcular el punto de equilibrio para cada uno de los años del proyecto, para de esta manera obtener la cantidad (Kg.) mínima que se debe exportar para empezar a obtener utilidades, quedando de la siguiente manera:

**CUADRO 42: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Año	Ingreso Venta	Costos Totales	Costo Fijo	Costo Variable	Punto de Equilibrio
2008	3.230.700	2.629.888,95	106.185,20	2.523.703,75	9.912,67
2009	3.712.500	2.948.089,61	106.185,20	2.841.904,41	8.049,92
2010	4.088.160	3.365.979,95	106.185,20	3.259.794,75	8.716,68
2011	4.328.370	3.628.484,82	106.185,20	3.522.299,62	9.089,50
2012	4.654.760	3.914.017,00	106.185,20	3.807.831,80	8.901,76

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Para observar de manera gráfica el punto de equilibrio de cada año y más detalles de los mismos. **Ver Anexos 24-28**

## 4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

El estudio de la evaluación económica o financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado para este último, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva; además, se habrá calculado la

inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

En este momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo.

El objetivo de toda evaluación financiera es la de determinar mediante indicadores financieros, la valoración financiera del proyecto de negocio, permitiendo señalar explícitamente si el proyecto de negocio es rentable y cuanto es en este aspecto.

La base fundamental para la toma de decisiones de las gerencias (o de los responsables de dichas actividades) es evaluar financieramente la marcha de la operación; la valoración financiera en el tiempo se la hace básicamente a través tres indicadores: el Valor Presente Neto (VPN) también conocido como Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de Capital (PER). Además, tenemos las razones financieras que propiamente no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino que sustentan la evaluación financiera.

#### **4.2.1. VALOR PRESENTE NETO (VPN)**

El valor presente neto es el valor que tienen en la actualidad (inicio), los diferentes flujos de fondos de un proyecto.

Además, “es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, como en este caso, se usa una tasa de descuento, llamada así porque

descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se llama flujos descontados.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores a los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR<sup>33</sup>.

Podemos decir también, que, “el valor presente neto de un proyecto de inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy, en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto”<sup>34</sup>.

La ecuación para calcular el VPN para un periodo de cinco años es la siguiente:

$$VPN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Donde:

VPN = Valor Presente Neto.

FNE = Flujo Neto de Efectivo.

I<sub>0</sub> = Inversión Inicial (Periodo Preoperacional).

i = Tasa de descuento (TMAR = 17.6%).

---

<sup>33</sup> BACA URBINA Gabriel; *Evaluación de Proyectos*; 2001; ed. McGraw Hill; México D.F.; 4ª ed; Pág. 213-214

<sup>34</sup> BURBANO RUÍZ Jorge E.; *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*; 2000; ed. McGraw Hill; 2ª ed.; Pág. 343

Es necesario señalar, que si:

VPN < 0; El proyecto no es rentable, **SE RECHAZA.**

VPN = 0; El proyecto es indiferente e inatractivo, **SE RECHAZA.**

VPN > =; El proyecto es rentable y atractivo, **SE ACEPTA.**

La debilidad que presenta el VPN, consiste en que la toma de decisiones se basa en el valor seleccionado de la tasas de descuento y dichas decisiones pueden cambiar en función de tal valor, es decir se basa en el supuesto que todos los recursos financieros generados en cada periodo del proyecto serán reinvertidos a la misma tasa de descuento empleada por el VPN, lo cual en la práctica no siempre ocurre.

Para el presente proyecto, es decir, para la exportación de pepino de mar por parte de Galapepinos Export Cía. Ltda. y en base a los cálculos realizados en el estudio económico podemos determinar el VPN para este proyecto teniendo la siguiente información para el cálculo:

**CUADRO 43: VALOR PRESENTE NETO PARA GALAPEPINOS EXPORT CIA. LTDA.**

FLUJO DE FONDOS	Pre-opera	2008	2009	2010	2011	2012
Inversión fija	-85.260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión diferida	-13.163,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de operación	-11.377,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Part. de trabajadores	0,00	0,00	-88.767,16	-113.577,96	-107.514,31	-104.440,98
Impuesto a la renta	0,00	0,00	-122.678,56	-157.647,36	-148.916,96	-144.473,38
Intereses (Créd. Banc.)		-9.030,00	-7.224,00	-5.418,00	-3.612,00	-1.806,00
Capital (Crédito Banc.)	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	0,00
Flujo operacional (Y-E)	0,00	326.761,41	718.432,39	684.628,14	673.119,99	718.679,90
Valor de recup. (VS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38.925,00
<b>Flujo Neto</b>	<b>-123.800,20</b>	<b>303.731,41</b>	<b>485.762,67</b>	<b>393.984,83</b>	<b>399.076,73</b>	<b>506.884,55</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 1.161.977,70</b>					

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

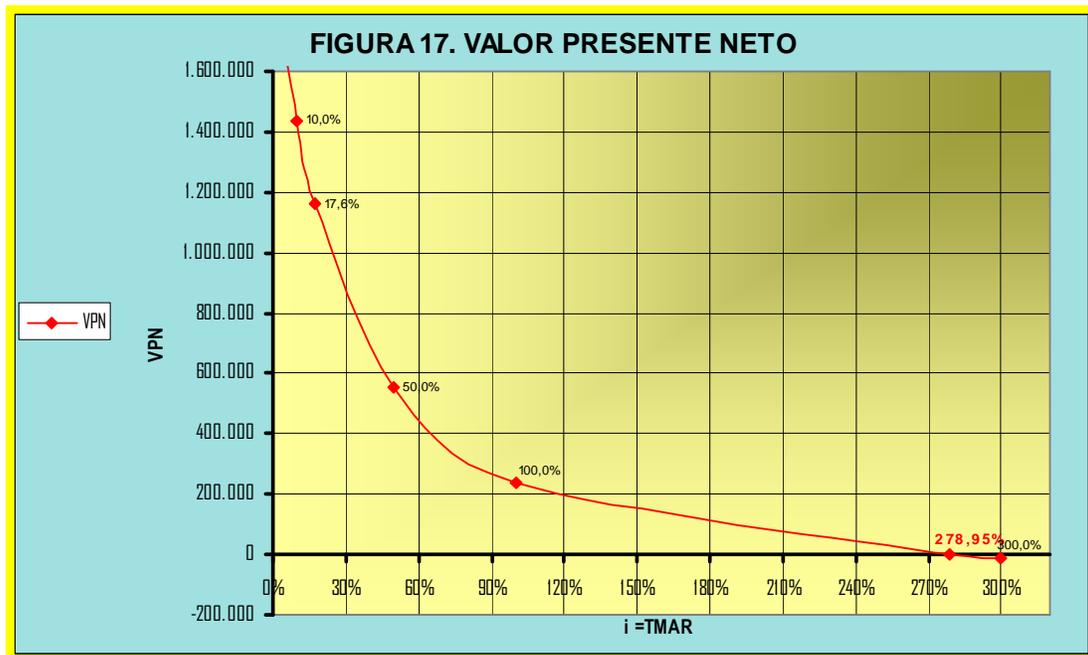
$$VPN = -123.800,20 + \frac{303.731,41}{(1+0,176)^1} + \frac{485.762,67}{(1+0,176)^2} + \frac{393.984,83}{(1+0,176)^3} + \frac{399.076,73}{(1+0,176)^4} + \frac{506.884,55}{(1+0,176)^5}$$

$$VPN = -123.800,20 + 258.275,01 + 351.244,47 + 242.246,51 + 208.654,19 + 225.357,72$$

$$VPN = -123.800,20 + 1.285.777,90$$

$$VPN = \$1161.977,70$$

Como se observa, el VPN es positivo, lo que quiere decir que los rendimientos netos están por encima de las inversiones.



**FIGURA 17.** Relación entre el VPN y TMAR.

**ELABORADO POR:** Carlos Izurieta.

La relación Beneficio Bruto / Costo Bruto se puede establecer mediante la relación:

$$RBC = (\text{Ingresos VP} - \text{Egresos VP}) / \text{Inversiones VP}$$

Donde:

$$\begin{array}{l} \text{Ingresos VP} = \text{Ingresos a valor presente} \\ \text{Egresos VP} = \text{Egresos a valor presente} \\ \text{Inversiones VP} = \text{Inversión Inicial} \end{array} \left. \vphantom{\begin{array}{l} \text{Ingresos VP} \\ \text{Egresos VP} \\ \text{Inversiones VP} \end{array}} \right\} \begin{array}{l} \text{Ingresos VP} - \text{Egresos VP} \\ = \text{FNE} \end{array}$$

Por lo tanto la relación RBC queda de la siguiente manera:

$$RBC = \frac{1'285.777,90}{123.800,20} = 10,39$$

Lo que significa que los beneficios son mayores que la inversión empleada, compensando el costo de oportunidad del dinero invertido y añadiendo recursos adicionales a Galapepinos Export Cía. Ltda.

Para el presente proyecto se tiene un saldo significativo para el primer año de operación, lo que confirma que el negocio proyectado es rentable.

#### 4.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La TIR es la tasa de descuento frente a la cual, la decisión de realizar una inversión en el proyecto de negocios, es indiferente respecto de otras alternativas que arrojen iguales rendimientos. En otras palabras, es la tasa de rentabilidad del proyecto, comparando (llevando al mismo tiempo) los flujos periódicos de fondos (ingresos y egresos) con las inversiones que se requiere. Hay que recordar que mientras más alta la TIR, el negocio se presenta más redituable; además, la TIR es una característica propia del proyecto, totalmente independiente de la situación del inversionista, es decir, de su tasa de interés de oportunidad.

“La TIR es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

Si existe una tasa interna de rendimiento se puede preguntar si también existe una externa. La respuesta es que sí, y esto se debe al supuesto, que es falso, de que todas las ganancias se reinvierten. Esto no es posible, pues hay un factor limitante físico del tamaño de la empresa. La reinversión total implica un crecimiento tanto de la producción como de la planta, lo cual es imposible. Precisamente, cuando una empresa ha alcanzado la saturación física de su espacio disponible, o cuando sus equipos trabajan a toda su capacidad, la empresa ya no puede invertir internamente y empieza a hacerlo en alternativas externas como la adquisición de valores o acciones de otras empresas, la creación de otras empresas o sucursales, la adquisición de bienes raíces, o cualquier otro tipo de inversión externa. Al grado o nivel de crecimiento de esa inversión externa se le llama tasa externa de rendimiento, pero no es relevante para la evaluación de proyectos, sobre todo porque es imposible predecir dónde se invertirán las ganancias futuras de la empresa en alternativas externas a ella.

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR: si ésta es mayor que la TMAR, se acepta la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable; caso contrario se rechazaría la inversión”<sup>35</sup>.

Para encontrar la TIR es recomendable utilizar la función TIR de Microsoft Excel, ya que esta herramienta permite encontrarla de una manera muy fácil y rápida; sin embargo existe una manera manual de hacerlo para lo cual se debe reemplazar por los valores correspondientes en la siguiente ecuación:

$$0 = VPN = \sum_{t=0}^n FNE_t (1+i)^{-t} \downarrow i = TIR$$

---

<sup>35</sup> BURBANO RUÍZ Jorge E.; *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*; 2000; ed. McGraw Hill; 2ª ed.; Pág. 216-217

$$0 = \frac{FNE_0}{(1+i)^0} + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_{n-1}}{(1+i)^{n-1}} + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Esta ecuación representa un polinomio de grado “n” que consta de “n” raíces y estas raíces son muy complejas es por ello que se recomienda usar la función de Microsoft Excel.

Una de las desventajas de usar la TIR, consiste en que se asume por un lado que las utilidades netas positivas (ingresos menos egresos a valor presente) se reinvierten a una tasa igual a la de la TIR, por otro lado que los recursos financieros faltantes se consiguen también a una tasa igual a la TIR, lo cual no sucede en la realidad. Otra desventaja se puede derivar de la estructura de los flujos, pues no sale lo mismo si los flujos altos o bajos están en los períodos iniciales, que en los finales.

Para el caso de Galapepinos Export Cía. Ltda. y al igual que en el caso del VPN, utilizando la información antes obtenida tenemos:

**CUADRO 44: TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)**

FLUJO DE FONDOS	Pre-opera	2008	2009	2010	2011	2012
Inversión fija	-85.260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión diferida	-13.163,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de operación	-11.377,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Part. de trabajadores	0,00	0,00	-88.767,16	-113.577,96	-107.514,31	-104.440,98
Impuesto a la renta	0,00	0,00	-122.678,56	-157.647,36	-148.916,96	-144.473,38
Intereses (Créd. Banc.)		-9.030,00	-7.224,00	-5.418,00	-3.612,00	-1.806,00
Capital (Crédito Banc.)	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	-14.000,00	0,00
Flujo operacional (Y -E)	0,00	326.761,41	718.432,39	684.628,14	673.119,99	718.679,90
Valor de recup.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38.925,00
<b>Flujo Neto</b>	-123.800,20	303.731,41	485.762,67	393.984,83	399.076,73	506.884,55
<b>Flujo de caja acumulativo</b>	-123.800,20	179.931,21	665.693,88	1.059.678,71	1.458.755,44	1.965.639,98
<b>TIRF</b>			<b>278,95%</b>			

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Como se observa en el **cuadro 44**, la tasa interna de retorno del proyecto es de 278,95%, es decir, 55,79% anual en promedio; esta TIR marca el límite de

incrementos de la tasa de oportunidad que presentan los valores presentes (VPN positivos) y para los cuales el proyecto soporta rentabilidad; si se espera que produzca mayor interés a la de la TIR, el proyecto ya no es rentable, como se muestra en la pequeña simulación que se presenta a continuación:

Interés Anual		VPN Calculado
i =	10,00%	1.437.092,85
i =	17,60%	1.161.977,70
i = TIR	278,95%	0,00
i =	280,00%	-497,10
i =	290,00%	-5.054,65

#### 4.2.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (PRC)

El Periodo de Recuperación de Capital, es el tiempo para el cual se recupera la inversión, basándose en llevar los flujos de fondos anuales a valores actuales o presentes.

Hay que recordar que los flujos futuros planificados (inversión, ingresos y egresos), se los descontó a una determinada tasa, que se la asumió como satisfactoria para este proyecto (TMAR =  $i = 17.6\%$ ) a fin de compararlos con la inversión tanto inicial como las efectuadas en el desarrollo del negocio si las hubiese habido.

**CUADRO 45: PERIODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL**

Año	Inversiones	Flujo Neto	Flujo Neto a VP
Pre-oper	-123.800,20	0,00	-123.800,20
2.008	0,00	303.731,41	258.275,01
2.009	0,00	485.762,67	351.244,47
2.010	0,00	393.984,83	242.246,51
2.011	0,00	399.076,73	208.654,19
2.012	0,00	506.884,55	225.357,72

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

Es coincidencia, que justamente este proyecto presente flujo acumulado positivo a partir del primer año, es decir, que se tenga inversiones recuperadas en ese tiempo, lo cual hace también atractivo al proyecto de negocio debido a que implica una relativa rápida de recuperación de inversiones.

#### **4.2.4. RAZONES O RATIOS FINANCIEROS**

Existen técnicas que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y que propiamente no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa, es decir, sustentan la evaluación financiera.

La planeación es una de las claves para el éxito de una empresa, y un buen análisis financiero detecta la fuerza y los puntos débiles de un negocio. Es claro que hay que esforzarse por mantener los puntos fuertes y corregir los puntos débiles antes de que causen problemas.

El análisis de las razones financieras es el método que no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Esto es válido, ya que los datos que toma para su análisis provienen de la hoja de balance general. Esta hoja contiene información de la empresa en un punto en el tiempo, usualmente el fin de año o fin de un periodo contable, a diferencia de los métodos VPN y TIR, cuyos datos base están tomados del estado de resultados que contiene información sobre flujos de efectivo concentrados al finalizar el periodo.

Existen cuatro tipos básicos de razones financieras. La información que surja de éstas puede ser de interés para personas o entidades externas o internas a la empresa. Por ejemplo, a la institución bancaria que prestará el dinero para el proyecto, le interesará si en éste existe suficiente liquidez como para que su restitución monetaria no peligre. Si la depreciación acumulada del equipo representa una alta proporción del valor original, ése es un signo de que la empresa está usando equipo obsoleto. Una disminución año con año del capital de trabajo indica que la empresa está en problemas financieros, y un aumento

constante acompañado del crecimiento de la empresa es un buen signo. En fin, la información a obtener e interpretar es muy útil aunque no se tome en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

Los cuatro tipos básicos de razones son:

1. Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (pagos) a corto plazo.
2. Razones de apalancamiento, que mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda.
3. Razones de actividad o eficiencia, este tipo de razones no se deben aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que, como su nombre lo indica mide la efectividad de la actividad empresarial; aunque se podría hacer una excepción y encontrarlas teniendo en claro su resultado sirve solo de información y no para evaluación financiera.
4. Razones de rentabilidad, la rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. En realidad, los ratios de este tipo revelan que tan efectivamente se administra la empresa.

#### **4.2.4.1. Razones de Liquidez**

##### *4.2.4.1.1. Razón Circulante*

La razón circulante mide el nivel de endeudamiento a corto plazo; debe ser siempre mayor que dos. Su fórmula es la siguiente:

$$RC = \frac{Act..Corriente}{Pas..Corriente}$$

Aplicando la razón circulante al proyecto tenemos:

$$RC_{2008} = \frac{579.362,49}{217.842,00} = \$2.66$$

$$RC_{2009} = \frac{1.032.829,42}{249.473,53} = \$4.14$$

$$RC_{2010} = \frac{1.461.780,44}{545.564,32} = \$2.68$$

El promedio de la razón circulante del presente proyecto es de 3,16 lo que significa que se posee 3,16 dólares en activos corrientes para cubrir cada dólar de pasivo corriente.

#### 4.2.4.1.2. Prueba del Acido

Mide la capacidad de respuesta del circulante frente al pasivo a corto plazo. Debe ser mínimo uno. Se lo calcula de la siguiente manera:

$$PA = \frac{\text{Act. Circulante}}{\text{Pas. Corriente}} \cong \frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pas. Corriente}}$$

Para Galapepinos Export esta razón es:

$$PA_{2008} = \frac{579.362,49 - 11.377,20}{217.842,00} = \$2.61$$

$$PA_{2009} = \frac{1.032.829,42 - 11.661,2}{249.473,53} = \$4.09$$

$$PA_{2010} = \frac{1.461.780,44 - 11.803,20}{545.564,32} = \$2.66$$

En promedio Galapepinos Export Cía. Ltda. posee 3.12 dólares para hacer frente a cada dólar de pasivo corriente.

#### 4.2.4.2. Razones de Apalancamiento

##### 4.2.4.2.1. Razón de Endeudamiento

Mide el nivel de endeudamiento de la empresa o negocio; a menor nivel, mayor solvencia. A esta razón se la llama también tasa de deuda, ya que mide el porcentaje total de fondos provenientes de instituciones de crédito, donde la deuda incluye el valor de los pasivos circulantes. Un valor aceptable de ésta tasa es de 35% a 40%, ya que lo acreedores difícilmente prestan a una empresa muy endeudada por el riesgo que corren de no recuperar su dinero.

La razón de endeudamiento está representada por la fórmula:

$$RE = \frac{PT}{AT}$$

Para la empresa del presente proyecto la tasa de deuda esta conformada de la siguiente manera:

$$RE_{2008} = \frac{259.842,00}{667.677,89} = 38.92\%$$

$$RE_{2009} = \frac{277.473,53}{1.111.037,22} = 24.97\%$$

$$RE_{2010} = \frac{559.564.32}{1.529.880,64} = 36.58\%$$

Como se puede observar la empresa Galapepinos Export Cía. Ltda. se mantienen dentro del rango permitido de la tasa de deuda por lo que se la puede considerar como una empresa solvente; pudiéndose observar que el promedio anual para la

empresa en su actividad es de 33.49%, lo cual la ayudara a conseguir créditos de sus acreedores.

#### 4.2.4.2.2. Razón de Cobertura de Efectivo

Mide el número de veces que se puede cubrir los intereses de la empresa simplemente con el efectivo y su fórmula es:

$$CE = \frac{UAI + Depreciaciones}{Intereses}$$

Aplicado la fórmula a los datos obtenidos en el estudio económico para Galapepinos Export Cia. Ltda. obtenemos lo siguiente:

$$CE_{2008} = \frac{600.811,05 + 7.475,00}{9.030,00} = 67.36 \text{ veces}$$

$$CE_{2009} = \frac{764.410,39 + 7.475,00}{7.224,00} = 106.85 \text{ veces}$$

$$CE_{2010} = \frac{722.180,05 + 7.475,00}{5.418,00} = 134.67 \text{ veces}$$

Como podemos observar la cobertura de efectivo tiene un valor muy alto en cada uno de los años lo que demuestra que fácilmente se podrá cubrir los intereses financieros que provengan de su actividad comercial; además, cabe recalcar que un valor aceptable para este ratio es de 12 veces por lo analizando con el promedio de los tres primeros años del proyecto fácilmente se lo consigue ya que la media de esta razón en el proyecto es de 102,96 veces.

#### 4.2.4.2.3. Razón de Cobertura de Interés

La razón de cobertura de interés, mide las veces que se ha ganado el costo financiero, es decir, mide el grado en que se pueden disminuir las ganancias sin provocar un problema financiero a la empresa de no cubrir los gastos anuales de interés. Se obtiene dividiendo las ganancias antes del pago de intereses e impuestos. Es necesario decir, que a mayor índice, mejor resultado; un valor aceptable de esta tasa es que sea superior a 8 veces y su fórmula es:

$$CI = \frac{UAI}{Intereses}$$

Aplicando la fórmula a los resultados del proyecto obtenemos:

$$CI_{2008} = \frac{600.811,05}{9.030,00} = 66.54 \text{ veces}$$

$$CI_{2009} = \frac{764.410,39}{7.224,00} = 105.82 \text{ veces}$$

$$CI_{2010} = \frac{722.180,05}{5.418,00} = 133.29 \text{ veces}$$

Explicado los resultados tenemos que el promedio anual de este ratio es de 101.88 veces; es decir, que los intereses de la deuda que posee la Galapepinos Export están cubiertos 101.88 veces, o dicho de otra manera se puede pagar 101.88 veces los intereses generados por el crédito bancario solicitado por Galapepinos Export.

#### 4.2.4.2.4. Periodo Medio de Pago

El periodo medio de pago, mide, la longitud promedio de tiempo que Galapepinos Export Cía. Ltda. requiere para cancelar las obligaciones a sus proveedores.

Para calcular esta razón financiera se debe utilizar las dos fórmulas que se muestran a continuación:

$$\text{Rotación..CxP} = \frac{\text{Cto..Ventas}}{\text{CxP}} \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{\text{Rotación..CxP}}$$

Para nuestro estudio y utilizando la fórmula antes descrita obtenemos:

$$\text{Rotación..CxP}_{2008} = \frac{472.771,75}{203.842,00} = 2,32 \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{2,32} = 157,37\text{días}$$

$$\text{Rotación..CxP}_{2009} = \frac{526.312,41}{235.473,53} = 2,24 \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{2,24} = 163,30\text{días}$$

$$\text{Rotación..CxP}_{2010} = \frac{570.738,75}{531.564,32} = 1,07 \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{1,07} = 339,95\text{días}$$

En los resultados obtenidos se demuestra que tenemos un periodo de pago muy alto, es decir, nos demoramos en cancelar las obligaciones a nuestros proveedores alrededor de 220.21 días, es decir 221 días, pero esto es lógico ya que el costo de nuestra materia prima es muy elevado a nivel de cantidad; por lo que, se debe buscar maneras de lograr que nuestros proveedores comprendan la situación de la empresa; además, buscar una solución al problema, como, la de pagar cierta cantidad mensual de las obligaciones totales. Además, cabe decir, que la adquisición de la materia prima se la hará solo una vez al año, y esta es otra de las razones por las cuales el tiempo que demuestra este ratio es alto.

#### 4.2.4.3. Razones de Actividad o Eficiencia

Como se lo menciono anteriormente, este tipo de razones no se deben aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que, miden la efectividad de la actividad

empresarial; por esta razón los resultados obtenidos de estas razones servirán solo de información y son irrelevantes.

#### 4.2.4.3.1. Rotación del Activo

La rotación de activos refleja la eficiencia de las ventas con respecto a la inversión total, es decir, es la tasa que mide la actividad final de la rotación de todos los activos de la empresa. Mayor índice, mejor resultado. La fórmula de esta razón es.

$$RA = \frac{Ventas}{AT}$$

La rotación de los activos de Galapepinos Export es la siguiente:

$$RA_{2008} = \frac{3.230.700,00}{667.677,89} = \$4.84$$

$$RA_{2009} = \frac{3.712.500,00}{1.111.037,22} = \$3.34$$

$$RA_{2010} = \frac{4.088.160,00}{1.529.880,64} = \$2.67$$

El promedio anual de estaría manejando Galapepinos Export en esta razón financiera es de 3.62 dólares. Lo que quiere decir que la empresa estaría generando 3.62 dólares por cada dólar que posee en activos.

#### 4.2.4.3.2. Periodo Medio de Cobro

Este índice refleja la eficiencia en la recaudación de cuentas por cobrar, es decir, es el periodo de tiempo que la empresa debe esperar después de hacer una venta para recibir el pago en efectivo. Menor tiempo, mayor eficiencia; aunque,

un valor aceptable para este índice es de 45 días. Su fórmula se muestra a continuación:

$$\text{Rotación..CxC} = \frac{\text{Ventas}}{\text{CxC}} \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{\text{Rotación..CxC}}$$

El periodo medio de cobro que estaría manejando Galapepinos Export en su actividad comercial con los resultados obtenidos sería:

$$\text{Rotación..CxC}_{2008} = \frac{3.230.700,00}{219.157,41} = 14,74 \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{14,74} = 24,76\text{días}$$

$$\text{Rotación..CxC}_{2009} = \frac{3.712.500,00}{245.674,13} = 15,11 \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{15,11} = 24,15\text{días}$$

$$\text{Rotación..CxC}_{2010} = \frac{4.088.160,00}{280.498,33} = 14,57 \Rightarrow \text{PMC} = \frac{365\text{días}}{14,57} = 25,04\text{días}$$

Como se puede observar la empresa cumpliría fácilmente con el valor aceptable de esta razón ya que el periodo medio de cobro de Galapepinos Export sería de 24.65 días es decir 25 días, 20 días antes del valor aceptable.

#### 4.2.4.3.3. Rotación de Inventario

La rotación de inventarios refleja la eficiencia en el manejo de inventarios. Mayor rotación, optimiza recursos. Un problema en el cálculo de esta razón es el método de evaluación de inventarios; además, las ventas están calculadas sobre un año completo y sobre las proyecciones del estudio de mercado y los inventarios están tomados en base a dichos valores y proyecciones. El valor comúnmente aceptado de este ratio es 9 y la fórmula de este índice es:

$$\text{RI} = \frac{\text{Cto.Vta}}{\text{Inventario}} \Rightarrow \text{Dias..RI} = \frac{365\text{días}}{\text{RI}}$$

Galapepinos Export en su actividad comercial estaría manejando la siguiente rotación:

$$RI_{2008} = \frac{472.771,75}{11.377,20} = 41.55 \Rightarrow \text{Dias..}RI = \frac{365\text{días}}{45,55} = 8.78\text{días}$$

$$RI_{2009} = \frac{526.312,41}{11.661,20} = 45.13 \Rightarrow \text{Dias..}RI = \frac{365\text{días}}{45,13} = 8.09\text{días}$$

$$RI_{2010} = \frac{570.738,75}{11.803,20} = 48.35 \Rightarrow \text{Dias..}RI = \frac{365\text{días}}{48,35} = 7.55\text{días}$$

Por los cálculos realizados se podría decir que Galapepinos Export podrá cumplir con la perspectiva común acerca de este ratio, ya que, estaría operando con una rotación de inventario de 8.14 días, es decir que el producto no estaría más de 9 días en la bodega de la empresa.

#### 4.2.4.3.4. Rotación de Activo Fijo Neto

Este ratio refleja la respuesta de las ventas frente a la inversión en activo fijo. Mayor rotación, mayor eficiencia.

Su fórmula es:

$$\text{Rotación..}AFN = \frac{\text{Ventas}}{AFN}$$

Galapepinos Export estaría operando con una rotación de activo fijo neto en promedio de 44.29 dólares, es decir, que cada dólar disponible en activo fijo estaría generando 44.29 dólares es promedio, como se muestra a continuación:

$$\text{Rotación..}AFN_{2008} = \frac{3.230.700,00}{77.785,00} = \$41.53$$

$$\text{Rotación..AFN}_{2009} = \frac{3.712.500,00}{70.310,00} = \$52.80$$

$$\text{Rotación..AFN}_{2010} = \frac{4.088.160,00}{62.835,00} = \$65.06$$

NOTA: Es necesario reiterar que estas razones que miden actividad no se deberían haber calculado, ya que implican sólo suposiciones acerca de la verdadera actividad futura de Galapepinos Export; pero que, sin embargo se las han calculado sólo de manera informativa.

#### 4.2.4.4. Razones de Rentabilidad

##### 4.2.4.4.1. Margen Neto

Se calcula dividiendo el ingreso neto después de impuestos sobre las ventas. En realidad, tanto el ingreso neto como las ventas son una corriente de flujos a lo largo de un periodo de tiempo y aquí está implícita la suposición que ambas se dan en el mismo momento. Un valor promedio aceptado en la industria es de entre 5% y 10%, aunque a mayor índice mejor resultado.

La fórmula del margen neto es:

$$MN = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

Galapepinos Export, en base a los resultados obtenidos en el estudio económico se puede calcular que obtendrá en promedio 11.22% de margen neto, como se muestra a continuación:

$$MN_{2008} = \frac{368.035,69}{3.230.700,00} = 11.39\%$$

$$MN_{2009} = \frac{472.942,08}{3.712.500,00} = 102.74\%$$

$$MN_{2010} = \frac{446.750,88}{4.088.160,00} = 10.93\%$$

#### 4.2.4.4.2. Rendimiento sobre Activos (ROA)

Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre lo activos totales. Este cálculo es uno de los más controvertidos, ya que, se pregunta qué valor se dará a los activos para validar la división con una cantidad de dinero que se da en el futuro, como en la utilidad. Por esta razón se sugiere no obtener esta tasa ni tratar de interpretarla, ya que puede ocasionar decisiones inadecuadas; aunque si se pretende hacerlo es necesario recordar que este ratio mide el porcentaje de rendimiento sobre el activo que interviene en el negocio. Además, que a mayor índice mejor resultado. La fórmula de ROA es:

$$ROA = \frac{Utilidad}{AT}$$

Aunque se sugirió no obtener esta razón financiera igual se la ha calculado para tener una idea del ROA de Galapepinos Export, teniendo:

$$ROA_{2008} = \frac{368.035,69}{667.677,89} = 55.12\%$$

$$ROA_{2009} = \frac{472.942,08}{1.111.037,22} = 42.57\%$$

$$ROA_{2010} = \frac{446.750,88}{1.529.880,64} = 29.20\%$$

El ROA promedio de Galapepinos Export es de 42,30%, lo que significa que el rendimiento del negocio sobre el activo de la empresa es de 42.30% en promedio.

#### 4.2.4.4.3. Rendimientos sobre Capital (ROE)

Es la tasa que mide el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, llamada valor neto o capital. Tiene exactamente la misma desventaja que el ROA, por lo que el único valor que se puede dar al capital es el que tiene en términos corrientes o valor de uso de la moneda; sin embargo, este valor se suma algebraicamente al de los años anteriores y se pierde el valor real de la inversión de los accionistas. También se sugiere no calcular esta tasa para no dar lugar a malas interpretaciones en los resultados, aunque si se lo va hacer hay que recordad que el ROE mide el porcentaje de rendimiento sobre la inversión propia del negocio; además de, a mayor índice, mejor resultado. Su fórmula es:

$$ROE = \frac{Utilidad}{Capital}$$

Aunque se sugirió no obtener esta razón financiera igual se la ha calculado para tener una idea del ROA de Galapepinos Export, teniendo:

$$ROE_{2008} = \frac{368.035,69}{407.835,89} = 90.24\%$$

$$ROE_{2009} = \frac{472.942,08}{833.563,69} = 56.74\%$$

$$ROE_{2010} = \frac{446.750,88}{970.316,32} = 46.04\%$$

El ROE promedio de Galapepinos Export es de 64.34%, lo que significa que el rendimiento del negocio sobre la inversión de los accionistas es de 64.34% en promedio.

Para tener una mejor visión de todas las razones financiera con sus respectivos promedios revisar el **Anexo 29** de las razones financiera y otros índices. Todos los cálculos de las razones financieras se las han realizado únicamente con los datos de los tres primeros años del proyecto (2008-2010), ya que, así lo recomiendan muchos autores argumentando que al analizar tres años de un proyecto de cinco años nos permite tener una visión del comportamiento de los ratios financieros durante la vida del proyecto, y el análisis de las razones financieras se lo realiza a través del promedio de los tres años calculados.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE IMPACTOS**

#### **5.1. IMPACTO AMBIENTAL**

Uno de los factores importantes e imprescindibles que hay que tomar en cuenta para llevar a cabo el proyecto y durante a ejecución del mismo es el impacto ambiental que vaya a causar la actividad de exportación de pepinos de mar durante todas sus facetas, incluyendo suelos, aguas, aire y flora y fauna. Pero para este efecto se enfocará el análisis en la zona de explotación de los pepinos de mar *Stichopus Fuscus*, es decir, Galápagos.

Como se mencionó anteriormente en el proyecto existe una entidad de control y regulación de la pesquería de pepino de mar en Galápagos que es el Parque Nacional Galápagos, quién es la entidad que se encarga del monitoreo y control de la población de este equinodermo en la Reserva Marina de Galápagos, a través de sondeos, zonificaciones y calendarios pesqueros; es por ésta razón que la mejor manera de conservar los pepinos de mar es: denunciando los contrabandos y adquiriendo este producto únicamente durante las fechas que tiene permitida su pesca y comercialización.

Adicionalmente, se puede decir que la extracción de pepinos de mar en la Reserva Marina de Galápagos tendrá un impacto negativo en la flora y fauna pero no significativo, debido a que los pepinos de mar hacen la función de filtros de agua permitiendo de ésta manera surtir de nutrientes al fondo marino evitando que este se pudra.

Pero, se menciona que el impacto ambiental será negativo pero no significativo por varias razones; una de éstas es, que la Reserva Marina de Galápagos es muy grande (40 millas náuticas) y mientras se permite la pesca de pepinos de mar en ciertos sectores o islas en otros la explotación de pepinos de mar ésta restringida y penada, ésta técnica se llama zonificación y se la realiza en base a los sondeos.

Otra razón que existe es que el fondo marino especialmente los sedimentos livianos donde se encuentran los nutrientes están en constante movimiento por las corrientes marinas y oleajes, lo que permite que el fondo marino que en algún momento está bajo en nutrientes, pueda abastecerse de los mismos y evitar su putrefacción. Finalmente, otra razón es la protección de los semilleros naturales que no es otra cosa que ciertos lugares en la Reserva Marina de Galápagos donde se encuentran poblaciones de pepinos de mar sumamente jóvenes, los cuales tienen prohibida su extracción debido a que aun no están aptos para ser capturados, y que por lo general estarán listos luego de uno o dos años.

En cuanto a impactos ambientales en el aire, este proyecto no registra este impacto, ya que no requerirá industrialización y por lo tanto disminución de la calidad del aire. Además, dentro del impacto ambiental en el aire no se considera la contaminación a través de los vehículos que se utilizará para transporte del producto debido a dos factores: en primer lugar por que la empresa estará constituida dentro de la ciudad de Guayaquil; y, en segundo lugar por que los vehículos serán parte del parque automotor normal de la ciudad de Guayaquil.

Respecto al impacto sobre suelos, al igual que en el del aire éste proyecto no registrará dicho impacto, debido a que la empresa, bodega y planta estará constituida dentro de la ciudad de Guayaquil, específicamente en un lugar donde existe presencia humana y donde también existen estructuras e infraestructuras destinadas a la actividad comercial.

En resumen, los recursos naturales si se verán afectados negativamente por el proyecto pero se considera que no son significativos; además, existen regulaciones y estrategias implantadas por diferentes entes para mitigarlos y la mejor manera de colaborar a la conservación es respetar y cumplir con dichas regulaciones y estrategias.

## **5.2. IMPACTO SOCIAL**

En este estudio se pretende analizar, evaluar y determinar los efectos positivos y/o negativos que generará este proyecto a familias, comunidades, poblaciones y sociedad en general relacionada con el proyecto.

El más importante impacto social que causará este proyecto es la generación de empleo y nuevas fuentes de ingreso a las diferentes familias beneficiadas por éste. Existen dos tipos de familias beneficiadas por el proyecto; aquellas que lo hacen de manera directa y las que lo hacen de manera indirecta.

Las directas corresponden a familias de los distintos empresarios (socios – pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal) y de empleados de la empresa. Los primeros que se benefician a través de la recepción de las utilidades del negocio y los últimos a través de la recepción de su sueldo, utilidad por participación de trabajadores y estabilidad laboral.

Las familias que se beneficiarán de manera indirecta serán aquellas cuyas empresas se convertirán en nuestros proveedores de los distintos materiales para la producción y venta (etiquetado, embalaje, marca, transporte, publicidad, etc.)

Otro de los impactos sociales que causará este proyecto será, que los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal quienes en su mayoría no han terminado la secundaria al observar lo rentable del negocio y las oportunidades que genera el conocimiento buscarán la manera de elevar su grado de educación y sabiduría para tener un mejor juicio para tomar decisiones y buscar nuevos horizontes en otros negocios que les permitan tener ingresos extras para ellos y sus familias.

También, otro impacto social, es que la comunidad de la Isla San Cristóbal al ver una mejora en el nivel de vida ciertas familias querrá participar para gozar de los beneficios de éste proyecto; por lo que, ayudarán a que el proyecto siga adelante y dure a través del tiempo.

### **5.3. IMPACTO ECONÓMICO**

El impacto económico tiene mucha relación con el impacto social, debido a que al mejorar los ingresos en las familias que se relacionan con el proyecto aumenta su poder adquisitivo y por esta razón podrán satisfacer de mejor manera sus necesidades.

También este impacto tiene relación con la economía interna de la población aledaña donde se ubicará la empresa debido que para realizar una buena actividad comercial se debe contar con varios bienes y servicios, lo que conlleva a que se tenga que pagar por ellos; es decir, se recurrirá realizar negocios y a trabajar con gasolineras, flotas navieras nacionales y extranjeras, bancos, ferreterías y otros proveedores de servicios y bienes.

Adicionalmente, se colaborará con el engrandecimiento económico del país a través de la generación de divisas por las exportaciones de pepinos de mar a China y todo lo que conlleva una actividad de exportación; permitiendo de ésta manera hacer conocer al Ecuador no solo como un país productor y exportador de petróleo, sino también como un país productor y poseedor de varios, exquisitos y muy apetecidos productos marinos y sobre todo con calidad de exportación.

Además, se ayudará a la economía del Ecuador, por medio de la declaración oportuna y completa de los diferentes impuestos y gravámenes que demanda una actividad comercial. Se aportará a la municipalidad por medio de los impuestos prediales, de servicios de alcantarillado, de agua, luz y otros; los mismos que servirán como un aporte económico indirecto que realizamos ya que estos impuestos son cobrados y administrados por los municipios pero siempre en beneficio de la comunidad. También se aportará indirectamente a la comunidad a través del pago del Impuesto a la Renta cuya recaudación total siempre es destinada al beneficio social de la comunidad, como los impuestos antes mencionados, con la única diferencia que éste impuesto (IR) es administrado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

#### **5.4. IMPACTO POLÍTICO**

El impacto político de este proyecto es muy fácil de explicar y básicamente se refiere a que, mejorarán las relaciones económico-políticas entre Ecuador y China y servirá de ventana para que el mundo conozca que Ecuador no es solo un país exportador de petróleo, café y banano sino también que tiene la capacidad de brindar sus productos pesqueros al mundo; permitiendo de ésta manera que se firmen diferentes convenios o tratados político-económicos bilaterales con distintos países y se mejoren las relaciones políticas y económicas del Ecuador.

Al mejorar las relaciones políticas bilaterales entre Ecuador y China se mejorará de las actividades económicas del Ecuador, facilitando la entrada de tecnología al país y permitiendo la mejor exportación de productos pesqueros a este país asiático.

Además, otro impacto político que podría surtir efecto con este proyecto es la apertura a nuevas negociaciones para nuevos productos, así como la reducción de trabas de exportación y barreras arancelarias para entrar a China con productos ecuatorianos; mejorando de esta manera las relaciones entre los dos países.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

La globalización y la tecnología a nivel mundial han dado lugar a que se cree un ambiente muy competitivo a nivel empresarial, el mismo que ha generado grandes oportunidades a la hora de producir nuevos productos y ofrecer servicios. La comercialización de pepinos de mar a nivel mundial es un negocio que ha venido ganando mercado con el pasar de los años y que produce un gran nivel de rentabilidad.

Una vez concluido el presente proyecto de investigación se pueden sacar varias conclusiones:

- De acuerdo al estudio del marco teórico y de la investigación de mercados se ha podido determinar la importancia que tiene el consumo de pepinos de mar en la gastronomía China sobre todo en la personas de un poder adquisitivo alto; lo que confirma la aceptación de este producto en dicho mercado, en virtud de lo cual motiva la implantación del negocio.
- Con respecto al mismo estudio de mercado se ha podido determinar que en el Ecuador (Galápagos) no existe una producción (captura) constante de pepinos de mar; por lo que según estudios del Parque Nacional Galápagos dentro de veinte años será necesario el cultivo de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* para poder realizar una actividad comercial con este producto del mar.
- Con el desarrollo de este proyecto se ha podido constatar el poco conocimiento que tienen los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal, no solo en materia de comercio exterior sino en todo tipo de negocio, motivo por el cual desconocen los beneficios adicionales que

podrían obtener de su actividad artesanal. De igual manera se ha podido visualizar la gran experiencia que tienen las compañías mexicanas en este negocio y esto se debe a que México es uno de los mas grandes productores y exportadores de pepinos de mar; en el ámbito nacional es necesario decir que existe muy poco conocimiento respecto a este negocio y es por esta razón que quienes aprovechan ésta oportunidad de tener beneficios económicos son las empresas extranjeras radicadas en el Ecuador, que exportan productos del mar.

- Gracias al desarrollo del análisis estratégico se pudo identificar las oportunidades que genera este proyecto para incursionar en el mundo empresarial de exportaciones, siendo la demanda creciente del producto y la gastronomía China las dos principales oportunidades del negocio; mientras que la fortaleza del negocio es el precio al cual ofrecemos nuestro producto de calidad a nuestro cliente en China (Corfort Market) y esto se debe a los bajos costos de producción que generamos.
- Por medio del análisis del ambiente interno y externo, se pudo determinar las amenazas y debilidades del proyecto siendo el contrabando de pepinos de mar en Galápagos nuestra mayor amenaza y la poca flexibilidad del proyecto ante la demanda creciente de pepinos de mar la debilidad más importante.
- Las técnicas modernas como el CRM (Customer Relationship Management), el Marketing Directo y el Trade – Marketing son herramientas que contribuirán efectivamente a la distribución y promoción de los pepinos de mar en el mercado chino; además de la utilización del E-commerce.
- Para la implantación de Galapepinos Export Cía. Ltda., se requiere un inversión inicial de 123.800,20 dólares, con una tasa interna de retorno de 278,95% que sobrepasa fácilmente la tasa de descuento del proyecto (TMAR= $i=17,6\%$ ); y esto se debe a que el negocio apunta a consumidores

de un alto poder adquisitivo debido a que los pepinos de mar en China son considerados un producto de consumo de lujo.

- Finalmente, el proyecto nos permite visualizar una rentabilidad (utilidad/ventas) importante, 11,18% en promedio anual; confirmando la hipótesis del proyecto, esto motiva la implantación del presente proyecto de investigación; ya que, al confirmar la hipótesis el proyecto esta encaminado a alcanzar sus objetivos.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Incentivar a los pescadores artesanales de la Isla San Cristóbal para que se ilustren y obtengan conocimientos de negociación para que hagan de su actividad una acción más rentable; de la misma manera motivar a los pescadores artesanales de las otras islas para entrar al negocio de exportaciones de pepinos de mar para de esta manera lograr obtener una mayor cuota de producto a exportar y ofrecer en el mercado internacional.
- Aplicar las dos herramientas mencionadas en el proyecto como son la estrategia de mercado y el marketing mix, para ayudar a la empresa y al negocio a reducir las debilidades y amenazas del mercado; y, aprovechar las fortalezas y oportunidades que ofrece el negocio para de esta manera hacer más eficaz la actividad empresarial de Galapepinos Export Cía. Ltda.
- El emprendedor deberá trabajar arduamente en cubrir las deficiencias del negocio, dedicando tiempo en la investigación y desarrollo, buscando y requiriendo apoyo de todas las personas integrantes de la empresa y personas ajenas a ella a través de asesorías, para apoyar al éxito de la empresa en el negocio de exportación de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* a China.

- El recurso humano deberá estar capacitado para afrontar los retos que se presenten en el proceso de exportación de pepinos de mar a China, ya que el éxito de la empresa dependerá en gran medida de la calidad y servicios que se brinden al cliente, los colaboradores estarán en la obligación de dar el 100% de su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente; y, al mismo tiempo conseguir y cumplir con la visión y misión de Galapepinos Export Cía. Ltda.
- Mantener alineados los procesos en la cadena de valor que comienzan con la logística de adquisición pasando por el transporte interno para trasladar el producto desde San Cristóbal a Guayaquil, para que aquí se origine el proceso de empaclado y embalaje del producto para su exportación y también se hace el plan de mercadeo para la exportación y una vez entregado el producto al cliente se le ofrece los servicios post-venta.
- Garantizar la aceptación y posicionamiento del producto en el mercado chino a través del cumplimiento de la propuesta de valor: “Exportación de un producto de calidad, con tiempos establecidos en la negociación para la entrega, con una nueva imagen y con un empaclado que llame la atención al cliente y un embalaje que proteja al producto”.
- Implantar la empresa exportadora de pepinos de mar *Stichopus Fuscus* “Galapepinos Export Cía. Ltda.” para incentivar y estimular a la innovación de nuevos productos, además de que se impulsa la competitividad de las empresas, lo que conlleva a productos de mejor calidad y a la generación de nuevas plazas de empleo contribuyendo así a la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCAZAR RODRIGUEZ Rafael; *El Emprendedor de Éxito*; 2001; ed. McGraw Hill, México D.F.; 2ª ed.
- ARAUJO L., RICAURTE Y.; *Informe Técnico: Seguimiento de los desembarques de pepino de mar *Isostichopus fuscus* en Puerto Baquerizo Moreno, Isla San Cristóbal, Galápagos*; 2005; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- BACA URBINA Gabriel; *Evaluación de Proyectos*; 2001; ed. McGraw Hill; México D.F.; 4ª ed.
- BELTRAN Joseph; *Marketing Internacional Avanzado*; 1997; ed. McGraw Hill; Madrid; 2ª ed.
- BURBANO Jorge, Ortiz Alberto; *Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos*; 1998; ed. McGraw Hill; Santafe de Bogotá; 2ª ed.
- CZINKOTA M., RONKAINEN I.; *Marketing Internacional*; 2002; ed. Prentice Hall; 6ª ed.
- EMBAJADA de la República Popular China; *Agregado Comercial*.
- ESTRADA P., ESTRADA R.; *Lo que se debe conocer para exportar: Exportar es el Reto*; 2003; ed. MYL; Quito, 1ª ed.

- FUNDACIÓN Charles Darwin; *Reserva Marina de Galápagos*; 2002; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- FUNDACIÓN Charles Darwin; *Reporte: La pesquería de pepino de mar en la RMG, temporada 2005*; 2006; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- GARCIA Juan; *Marketing Internacional Introducción al Comercio Exterior*; 2002; ed. McGraw Hill; México D.F. 1ª ed.
- GOTTIFREDI Marcelo; *Manual de Exportaciones y Comercio Exterior*; 2000; ed. MYL; Quito; 1ª ed.
- HILL Charles, JONES Gareth; *Administración estratégica un enfoque integrado*; 2000; ed. McGraw Hill; Santafe de Bogotá; 3ª ed.
- KOONTZ H., WEIHRICH H.; *Administración una perspectiva global*; 1998; ed. McGraw Hill; México D.F.; 11ª ed.
- MALHOTRA Narres; *Investigación de Mercados: Un enfoque práctico*; 1997; ed. Pearson Education; Madrid; 2ª ed.
- MINISTERIO de comercio exterior, industrialización, pesca y turismo (MICIP)
- MBA. MIRANDA PINEDA Rhené; *Folleto: Técnicas de Investigación de Mercados*; 2001.
- RAMIREZ ROMERO Carlos; *Curso de legislación empresarial*; 1998; ed. UTPL; Loja; 1ª ed.

- ROBBINS S., COULTER M.; *Administración*; 2000; ed. Prentice Hall; México D.F.; 6ª ed.
- RUGMAN A., HODGETTS R.; *Negocios Internacionales: Un enfoque de administración estratégica*; 2002; ed. McGraw Hill, México D.F.; 6ª ed.
- SPNG, Servicio Parque Nacional Galápagos; *Monitoreo de las pesquerías que duran todo el año en Galápagos, informe del tercer trimestre*; 2002; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- SPNG, Servicio Parque Nacional Galápagos; *Monitoreo de la pesquerías del Pepino de mar (Stichopus fuscus) en las islas Galápagos, informe final interino*; 2003; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- WWF; *Evaluación de las pesquerías en la RMG*; 2005; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- ZAVALA J. y otros; *Análisis de la densidad poblacional y estructura de tallas del pepino de mar Stichopus fuscus en la RMG, monitoreo de marzo, 2002*; 2002; eds. Danulat E & GJ Edgars; Santa Cruz.
- Enciclopedia Virtual Encarta 2006
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)
- [www.corpei.org](http://www.corpei.org)
- [www.infopesca.org](http://www.infopesca.org)
- [www.comexi.gov.ec](http://www.comexi.gov.ec)
- [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**FOTOGRAFÍAS DE UN CAMPAMENTO DE PEPINO DE MAR EN ISABELA  
OESTE EN NOVIEMBRE DE 2004.**



ANEXO 2

FOTOGRAFÍAS PEPINO DE MAR DESCUBIERTO EN SALMUERA



### ANEXO 3

#### PRINCIPALES CRITERIOS DE MANEJO DE LA PESQUERÍA DE PEPINO DE MAR ESTABLECIDAS EN EL CALENDARIO DE PESCA PARA EL PERIODO 2002-2006.

**Periodo:** Sobre la base de estudios de densidad poblacional se decidirá cada año si se autoriza o no la pesquería.

**Estudios participativos de población:** Determinarán si existe la densidad y el tamaño óptimo de pepinos en las zonas de pesca del archipiélago que permitan autorizar una temporada de pesca de pepino. Se contará con la participación activa de todos y cada uno de los usuarios de la RMG.

**Criterios para la apertura de una pesquería:** Para el año 2002 se tomará en cuenta la densidad poblacional existente en las diferentes macrozonas de pesca, siendo una densidad poblacional de 0,4 pepinos/m<sup>2</sup> la mínima para definir la apertura de una pesquería. Esta densidad deberá ser de individuos sexualmente maduros (mayores a 22 cm.). A partir del año 2003, para tomar una decisión de abrir una pesquería adicionalmente se observarán la CPUE de los tres últimos años, si mantiene tendencia a la baja, sin evidencia de recuperación, la zona en análisis entrará automáticamente en veda; y si las tres cuartas partes de las zonas presentaren una tendencia a la baja en la CPUE por tres años consecutivos, se procederá al cierre de la pesquería en todo el archipiélago.

**Tamaño de captura:** 20 cm. de longitud total.

**Control:** Se protegerá la zona de semillero (Canal Bolívar) debido a su importancia biológica.





## ANEXO 6

### INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES INTERNACIONALES DE LAS QUE EL PAÍS ES MIEMBRO

- ONU (UNDP, UNEP, UNCTAD, UNICEF, WFP, WFC)
- ESCAP Economic and Social Commission for Asia and the Pacific
- COPUOS Committee on the Peaceful Uses of Outer Space
- FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations
- IMF International Monetary Fund
- IDA International Development Association
- IBRD International Bank for Reconstruction and Development
- IFC International Finance Corporation
- ICAO International Civil Aviation Organization
- UPU Universal Postal Union
- ITU International Telecommunication Union
- WMO World Meteorological Organization
- IMO International Maritime Organization
- WIPO World Intellectual Property Organization
- IFAD International Fund for Agricultural Development
- UNIDO United Nations Industrial Development Organization
- IAEA International Atomic Energy Agency
- ICA International Cooperative Conference
- PECC Pacific Economic Cooperation Conference
- ADB Asian Development Bank
- INTELSAT International Telecommunications Satellite Organization
- ICOLD International Commission on Large Dams
- IHO International Hydrographic Organization
- ISO International Organization for Standardization
- IEC International Electrotechnical Commission
- OIML Organization International de Metrologies Legale
- IMEKO International Measurement Confederation
- WTO World Trade Organization

## ANEXO 7

## INDICADORES ECONÓMICOS DE CHINA

INDICADORES ECONOMICOS	2002	2003	2004
<b>PIB</b>			
PIB (millones de dólares a precios corrientes)	1.236.000	1.409.000	1.651.968
Tasa de variación real	8,0	9,1	9,5
Tasa de variación nominal	6,6	14,0	17,2
<b>INFLACIÓN</b>			
Media anual	-0,8	1,2	3,9
Fin de período	3,3	0,6	2,4
<b>TIPOS DE INTERES DE INTER. DELB. CENTRAL</b>			
Media anual	5,31	5,31	5,35
Fin de período	5,31	5,31	5,58 <sup>36</sup>
<b>EMPLEO Y TASA DE PARO</b>			
Población (x1000 habitantes)	1.284.000	1.292.000	1.298.847 <sup>37</sup>
Población activa	753.600	760.750	752.000
% Desempleo sobre población activa (Po. Urbana)	4,0	4,3	4,2
<b>DEFICIT PÚBLICO</b>			
% de PIB	3,0	2,5	2,3
<b>DEUDA PÚBLICA</b>			
En millones de dólares	184.164	440.453	523.674
En % de PIB	14,9	31,26	31,70 <sup>38</sup>
<b>EXPORTACIONES DE BIENES</b>			
En millones de dólares	325.640	438.370	593.369
Tasa de variación respecto a periodo anterior	22,3	34,6	35,4
<b>IMPORTACIONES DE BIENES</b>			
En millones de dólares	295.170	412.840	561.423
Tasa de variación respecto a periodo anterior	21,2	39,9	36,0
<b>SALDO B. COMERCIAL</b>			
En millones de dólares	30.470	25.530	31.946
En % de PIB	2,45	1,8	1,93
<b>SALDO B. CORRIENTE</b>			
En millones de dólares	35.422	45.875	68.659
En % de PIB	2,8	3,25	4,1
<b>DEUDA EXTERNA</b>			
En millones de dólares	171.360	193.634	228.600
En % de PIB	13,6	13,7	138
<b>SERVICIO DE LA DEUDA EXTERNA</b>			
En millones de dólares	25.725	30.247	n.d.
En % de exportaciones de bienes y servicios	7,9	6,9	n.d.
<b>RESERVAS INTERNAS</b>			
En millones de dólares	286.400	403.250	609.900
En meses de importación de bienes y servicios	8,99	11,7	13,04
<b>INVERSION EXTRANJERA DIRECTA</b>			
En millones de dólares	52.700	53.510	60.690
<b>TIPO DE CAMBIO FRENTE AL DÓLAR</b>			
Media anual	8,28	8,28	8,28
Fin de período	8,28	8,28	8,28

Fuentes: National Bureau of Statistics; Yearbook of China's Foreign Relation & Trade; CIA World FactBook; Economist Intelligence Unit.  
 Última actualización: Diciembre - 2005

<sup>36</sup> Elevado al 5,58% el 29/10/2004

<sup>37</sup> Estimación de CIA World FactBook

<sup>38</sup> Estimación Economist Intelligence Unit

## ANEXO 8

## BALANZA DE PAGOS DE CHINA

<b>BALANZA DE PAGOS</b> <b>(Datos en millones de dólares)</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>CUENTA CORRIENTE</b>	35.422	45.875	68.659
Balanza Comercial (saldo)	44.166	44.652	58.982
Balanza de Servicios (saldo)	-6.784	-8.573	-9.699
Turismo y viajes	4.986	2.219	6.590
Otros Servicios	-11.770	-10.791	-16.288
Balanza de Rentas (saldo)	-14.954	-7.838	-3.523
Del trabajo	-276	162	632
De la inversión	-14.668	-8.000	-4.155
Balanza de Transferencias (saldo)	12.984	17.634	22.898
Administraciones Públicas	-74	8	-89
Resto Sectores (remesas de trabajadores)	13.058	17.626	22.987
<b>CUENTA DE CAPITAL</b>	-50	-48	-69
<b>CUENTA FINANCIERA</b>	32.340	52.774	110.729
Inversiones directas	47.790	47.229	53.131
Inversiones de cartera	-10.342	11.247	19.690
Otras inversiones	-4107	-5.882	37.908
Variación de reservas	-75.506	-117.023	-206.634
Errores y Omisiones	7794	18.422	27.045

Fuentes: National Bureau of Statistics; Yearbook of China's Foreign Relation & Trade; CIA World FactBook; Economist Intelligence Unit.  
*Última actualización: Diciembre – 2005*

## ANEXO 9

## PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) DE CHINA

<b>PIB (POR SECTORES DE ORIGEN)</b>	<b>2002 %</b>	<b>2003 %</b>	<b>2004 %</b>
AGROPECUARIO	15.3	14.4	15.2
Agricultura			
Ganadería			
Silvicultura y Pesca			
MINERÍA			
MANUFACTURAS	44.4		
CONSTRUCCIÓN	6.7	7.0	7.0
COMERCIO	8.3	7.9	7.4
HOTELES, BARES Y RESTAURANTES			
TRANSPORTE	6.1	5.7	5.6
COMUNICACIONES			
ELECTRICIDAD Y AGUA			
FINANZAS			
PROPIEDAD DE VIVIENDA			
ADMINISTRACION PÚBLICA			
OTROS SERVICIOS			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuentes: National Bureau of Statistics; *Última actualización: Diciembre – 2005*

## ANEXO 10

## MATRIZ FODA (DAFO) ÚNICA

FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Uso de Incoterms para negociación de nuestro producto.	1	Proyecto de poco flexible a cambios en la demanda.
	2	Precio del pepino de mar accesible a nuestro cliente.	2	Producto de imposible promoción debido a su calidad.
	3	Excelentes habilidades de marketing internacional.	3	Baja imagen y valor de una nueva marca en el mercado chino.
	4	Estructura organizacional adecuada para esta actividad.	4	Proyecto de una elevada inversión.
	5	Producto exento de IVA en Ecuador.	5	Galápagos único proveedor / reducida línea de productos.
OPORTUNIDADES				
1	Demanda creciente del producto.	1) Utilizar las estrategias de marketing para entrar con mayor fuerza en el mercado chino por la reducción de barreras y utilizar las herramientas de la calidad y de la comunicación. <b>F3-O4,O3</b>  2) Aprovechar la demanda creciente y la exención del IVA y bajos costos para ubicar el producto en China. <b>F5,F2-O1</b>  2) Utilizar los incoterms y la demanda para ubicar el producto a un precio atractivo para el mundo de la gastronomía China. <b>F1-O1,O2</b>	1)	Aprovechar la calidad del producto y su demanda para brindar una imagen atractiva en el mercado. <b>D3-O1</b>
2	Gastronomía China.		2)	Implementar una cuota de venta mensual para mantener el producto en el mercado a pesar de su escasez. <b>D5-O1</b>
3	Calidad del Producto.		3)	Proyectar una excelente imagen del producto en cuanto su calidad para enfocar un mayor consumo del mismo por parte de la clase alta y así sobre llevar la alta inversión. <b>D3,D4-O3,O5</b>
4	Reducción de barreras arancelarias en China.			
5	Producto dirigido a consumidores de nivel socio económico alto.			
AMENAZAS				
1	Contrabando de pepinos de mar en Galápagos.	1) Utilizar las habilidades de marketing y bajos precios para lograr desplazar a las empresas que exportan pepinos de mar desde Ecuador a China. <b>F3,F2-A2</b>  2) Aprovechar los precios que tiene nuestro producto y la exención del IVA para tratar de reducir el impacto de la poca oferta que podremos ofrecer. <b>F2,F5-A4</b>  3) Utilizar nuestra estructura organizacional para lograr tratar de tecnificar la cocción del pepino de mar. <b>F4,A4</b>	1)	Lograr mantener las exportaciones a pesar de Galápagos ser el único proveedor de pepinos de mar en Ecuador, respetando las leyes ambientales y aprovecharlas para lograr expulsar a las empresas competidoras que realizan su trabajo en Galápagos sin contar con por lo menos un socio colono. <b>D1,D5-O3,A2</b>
2	Empresas competidoras existentes en Ecuador.			
3	Leyes ambientales para la conservación del pepino de mar en Galápagos			
4	Inexistencia de tecnología para el procesamiento del producto.			
5	Reducida cuota de captura permitida en Galápagos.			

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

## ANEXO 11

### MODELO DE MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Señor Notario:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

**PRIMERA.- Comparecientes.-** Comparecen a la celebración de este instrumento público, por sus propios derechos, los señores: XX, XX, y XX.

Todos los comparecientes son mayores de edad, los primeros casados y el último soltero, de nacionalidad ecuatoriana, residentes en la ciudad de Quito.

**SEGUNDA.- Constitución.-** Por medio de esta escritura pública, los comparecientes tienen a bien, libre y voluntariamente, constituir la compañía de responsabilidad limitada XX CIA. LTDA., que se registrá por las leyes del Ecuador y el siguiente estatuto.

**TERCERA.- Estatutos.-** La compañía que se constituye mediante el presente instrumento, se registrá por los estatutos que se exponen a continuación:

#### CAPÍTULO PRIMERO

##### NATURALEZA, NACIONALIDAD, DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL, MEDIOS, DURACIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

**Artículo Primero.- Naturaleza, nacionalidad y denominación.-** La denominación que la compañía utilizará en todas sus operaciones será "XX CIA. LTDA.". Esta sociedad se constituye como una compañía de responsabilidad limitada de nacionalidad ecuatoriana y se registrá por las Leyes ecuatorianas y por

los presentes estatutos, en cuyo texto se le designará posteriormente simplemente como “la Compañía”.

**Artículo Segundo.- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es la ciudad de XX, provincia de XX, República del Ecuador. Por resolución de la junta general de socios podrá establecer, sucursales, agencias y oficinas en cualquier lugar del país o del extranjero, conforme a la Ley y a estos estatutos.

**Artículo Tercero.- Objeto social.-** El objeto social de la compañías es..... Para la consecución del objeto social, la compañía podrá actuar por sí o por interpuesta persona natural o jurídica, y celebrar actos, contratos, negocios, civiles y mercantiles, permitidos por la ley. Por su objeto social, la compañía se afiliará a la Cámara de.....

**Artículo Cuarto.- Duración.-** El plazo de duración de la compañía es de XX años, contados a partir de la fecha de inscripción de esta escritura constitutiva en el Registro Mercantil; sin embargo, la junta general de socios, convocada expresamente, podrá disolverla en cualquier tiempo o prorrogar el plazo de duración, en la forma prevista en la Ley de Compañías y este estatuto.

**Artículo Quinto.- Disolución y liquidación.-** La Junta General podrá acordar la disolución de la Compañía antes de que venza el plazo señalado en el artículo cuarto. Disuelta la Compañía, voluntaria o forzosamente, el procedimiento de liquidación será el contemplado en la Ley de la materia.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES**

**Artículo Sexto.- Capital social.-** El capital social de la Compañía es de cuatrocientos dólares estadounidenses. Estará dividido en cuatrocientas (400) participaciones sociales con un valor nominal de un dólar cada una. Los Certificados de Aportación serán firmados por el Presidente y el Gerente General de la Compañía.

**Artículo Séptimo.- Participaciones.-** Las participaciones estarán representadas en certificados de aportación no negociables. Cada participación representa derecho a un voto en la Junta General, en proporción a su valor pagado, así como a participar en las utilidades ya los demás derechos establecidos en la ley y en los estatutos.

**Artículo Octavo.- Transferencias de participaciones.-** La propiedad de las participaciones no podrá transferirse sin la aprobación unánime del capital social. La cesión se hará por escritura pública, a la que se incorporará como habilitante la certificación conferida por el Gerente General respecto al cumplimiento del mencionado requisito. En el libro de participaciones y socios se inscribirá la cesión y luego se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **ÓRGANO DE GOBIERNO: LA JUNTA GENERAL**

**Artículo Noveno.- Junta general y atribuciones.-** Es el Órgano Supremo de gobierno de la Compañía, formado por los socios legalmente convocados y constituidos. Será presidida por el Presidente de la Compañía, y ejercerá la secretaría el Gerente General, sin perjuicio de que la Junta designe Presidente y secretario a falta de éstos. Son atribuciones de la Junta General los siguientes:

- a. Resolver sobre la prórroga de la Compañía, su disolución anticipada, su reactivación, el aumento o disminución del capital, la transformación, fusión, o cualquier otro asunto que implique reforma del Contrato Social o Estatutos;
- b. Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales;
- c. Conocer y aprobar el informe del Gerente General, así como las cuentas y balances que presenten los administradores;

- d. Aprobar la cesión de las participaciones sociales y la admisión de nuevos socios;
- e. Disponer que se inicien las acciones pertinentes contra los administradores, sin perjuicio del ejercicio de este derecho por parte de los socios, de acuerdo a la Ley;
- f. Interpretar obligatoriamente las cláusulas del Contrato Social, cuando hubiere duda sobre su inteligencia;
- g. Designar al Presidente y al Gerente General, fijar sus remuneraciones, y removerlos por causas legales, procediendo a la designación de sus reemplazos, cuando fuere necesario;
- h. Acordar la exclusión de los socios de acuerdo con la Ley;
- i. Autorizar la constitución de mandatarios generales de la Compañía;
- j. Autorizar al Gerente General la realización de contratos cuya cuantía exceda de XX dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (XX USD), así como de actos de disposición de bienes inmuebles de la Compañía;
- k. Las demás que no hubieren sido expresamente previstas a algún órgano de administración.

**Artículo Décimo.- Juntas ordinarias.-** Se reunirán al menos una vez al año en el domicilio principal de la Compañía, dentro de los tres primeros meses siguientes a la finalización del respectivo ejercicio económico. En estas Juntas deberá tratarse al menos sobre lo siguiente;

- a. Conocer el informe anual del Gerente General, las cuentas y el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, y acordar la resolución correspondiente;

- b. Resolver sobre la distribución de los beneficios sociales;
- c. Cualquier otro asunto constante en la convocatoria.

**Artículo Décimo Primero.- Convocatorias.-** La convocatoria a Junta General se hará mediante comunicación escrita, cablegráfica, telegráfica, o por cualquier otro medio conocido o por conocerse, dirigida a cada socio en la dirección registrada por cada uno de ellos, por lo menos con ocho días de anticipación al día fijado para la reunión. La convocatoria especificará el orden del día, el lugar y hora exactos de la reunión y llevará la firma de quien la convoque. En caso de segunda convocatoria, ésta deberá expresar claramente que la Junta se reunirá con el número de socios presentes. Esta convocatoria no podrá modificar el objeto de la primera, ni demorar la reunión más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión. Las Juntas Generales, sean ordinarias o extraordinarias, serán convocadas por el Gerente General, o por el Presidente en ausencia de aquel, sin perjuicio de la facultad conferida a los socios de acuerdo al artículo ciento veinte de la Ley de Compañías.

**Artículo Décimo Segundo.- instalación y quórum decisorio.-** Para que la Junta General se encuentre válidamente constituida en primera convocatoria, deberán hallarse presentes los socios que representen al menos más de la mitad del capital social. En segunda convocatoria podrá reunirse la Junta General con el número de socios presentes, siempre que así se haya expresado en la convocatoria respectiva. Las resoluciones se adoptarán con el voto favorable de los socios que representen la mitad más uno del capital social concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Para la instalación de la Junta se procederá por Secretaria a formar la lista de los asistentes, debiendo hacer constar en la lista a los socios que consten como tales en el Libro de Participaciones y Socios. Para la verificación del quórum de instalación no se dejará transcurrir más de cuarenta y cinco minutos de la hora fijada en la convocatoria. En lo demás se estará a lo dispuesto en la Ley.

**Artículo Décimo Tercero.- Representación.-** Los socios pueden hacerse representar ante las Juntas Generales de Socios, para ejercer sus derechos y atribuciones, mediante carta o poder dirigida al Presidente de la misma. Cada socio no puede hacerse representar sino por un solo mandatario cada vez, cualquiera que sea su número de participaciones. Asimismo, el mandatario no puede votar en representación de otra u otras participaciones de un mismo mandante en sentido distinto, pero la persona que sea mandataria de varias participaciones puede votar en sentido diferente en representación de cada uno de sus mandantes.

**Artículo Décimo Cuarto.- De las actas.-** Las deliberaciones de la Junta General se asentarán en un Acta, que llevará las firmas del Presidente y del Secretario de la Junta. En el caso de Juntas Universales, deberán firmar el Acta todos los asistentes, bajo pena de nulidad. De cada Junta se formará un expediente con la copia del acta y de los demás documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en la forma prevista en la Ley y los Estatutos; se incorporarán además los demás documentos que hubieren sido conocidos por la Junta. Las Actas se elaborarán a través de un ordenador o a máquina, en hojas debidamente foliadas, que podrán ser aprobadas en la misma sesión, o a más tardar dentro de los quince días posteriores.

**Artículo Décimo Quinto.- Juntas Generales Extraordinarias.-** Se reunirán en cualquier tiempo, en el domicilio principal de la compañía, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

**Artículo Décimo Sexto.- Juntas Generales y Universales.-** La Junta se entenderá convocada y quedará validamente constituida en cualquier tiempo y lugar, dentro del territorio de la República, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital social, y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta. En cuanto al quórum decisorio se estará a lo previsto en el artículo décimo segundo. Las Actas de las Juntas Universales serán firmadas por todos los asistentes, bajo pena de nulidad.

**CAPÍTULO CUARTO**  
**ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN: EL PRESIDENTE Y EL GERENTE**  
**GENERAL**

**Artículo Décimo Séptimo.-** La compañía se administrará por un Gerente General y/o el Presidente, que tendrán las atribuciones y deberes que se mencionan en las cláusulas que siguen. El Gerente General ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.

**Artículo Décimo Octavo.- Del Presidente de la Compañía.-** El Presidente será nombrado por la Junta General para un periodo de tres años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; podrá ser o no socio de la Compañía. Sus atribuciones y deberes serán los siguientes:

- a. Convocar, presidir y dirigir las sesiones de Junta General, debiendo suscribir las actas de sesiones de dicho organismo;
- b. Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación;
- c. Suscribir el nombramiento del Gerente General; y,
- d. Subrogar al Gerente General en caso de ausencia o fallecimiento de éste, hasta que la Junta General proceda a nombrar un nuevo Gerente General, con todas las atribuciones del subrogado.

La Junta General deberá designar un Presidente subrogante en caso de ausencia temporal y un nuevo Presidente en caso de ausencia definitiva.

**Artículo Décimo Noveno.- Del Gerente General.-** El Gerente General será elegido por la Junta General para un periodo de tres años, tendrá la representación legal judicial o extrajudicial de la Compañía. Podrá ser reelegido

indefinidamente. Para ser Gerente General no se requiere ser socio de la Compañía. Este administrador no podrá ejercer ningún otro cargo que ajuicio de la Junta General sea incompatible con las actividades de la Compañía.

El Gerente General tendrá los más amplios poderes de administración y manejo de los negocios sociales con sujeción a la Ley, los presentes estatutos y las instrucciones impartidas por la Junta General. En cuanto a sus derechos, atribuciones, obligaciones y responsabilidades se estará a lo dispuesto por la Ley de Compañías y este contrato social.

Son atribuciones especiales del Gerente General:

- a. Realizar todos los actos de administración y gestión diaria encaminados a la consecución del objeto social de la Compañía;
- b. Ejecutar a nombre de la Compañía toda clase de actos, contratos y obligaciones con bancos, entidades financieras, personas naturales o jurídicas, suscribiendo toda clase de obligaciones;
- c. Previa autorización de la Junta General, nombrar mandatarios generales y apoderados especiales de la Compañía y removerlos cuando considere conveniente;
- d. Someter anualmente a la Junta General ordinaria un informe relativo a la gestión llevada a cabo al frente de la Compañía, así como el balance general y demás documentos que la Ley exige;
- e. Formular a la Junta General las recomendaciones que considere convenientes en cuanto a la distribución de utilidades y la constitución de reservas;
- f. Nombrar y remover al personal de la Compañía y fijar sus remuneraciones, así como sus deberes y atribuciones;

- g. Dirigir y supervisar la contabilidad de la Compañía, así como velar por el mantenimiento y conservación de sus documentos;
- h. Abrir y cerrar cuentas bancarias y designar a la o las personas autorizadas para emitir cheques o cualquier otra orden de pago contra las referidas cuentas;
- i. Librar, aceptar, endosar y avalar letras de cambio y cualesquiera otros papeles de comercio;
- j. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta General; y,
- k. Ejercer y cumplir todas las atribuciones y deberes que reconocen e imponen la Ley y los estatutos presentes así como todas aquellas que sean inherentes a su función y necesarias para el cabal cumplimiento de su cometido.

## **CAPÍTULO QUINTO DE LOS SOCIOS**

**Artículo Vigésimo.- Derechos y obligaciones de los socios.-** Son derechos de los socios especialmente los siguientes:

- a. Intervenir en las Juntas Generales;
- b. Participar en los beneficios sociales en proporción a sus participaciones;
- c. Participar en la misma proporción en la división el acervo social, en caso de liquidación de la Compañía;
- d. Intervenir con voz y con voto en las Juntas Generales;
- e. Gozar de preferencia para la suscripción de participaciones en el caso de aumento de capital;

- f. Impugnar las resoluciones de la Junta General conforme a la Ley;
- g. Limitar su responsabilidad hasta el monto de sus respectivos aportes;
- h. Pedir la convocatoria de la Junta General, en la forma establecida en el artículo ciento veinte de la Ley de Compañías, siempre que concurrieren el o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social.

Son obligaciones de los socios principalmente:

- a. Pagar la aportación suscrita en el plazo previsto en estos estatutos; caso contrario la Compañía podrá ejercer cualquiera de las acciones previstas en el artículo doscientos diecinueve de la Ley de Compañías;
- b. No interferir en modo alguno en la administración de la Compañía;
- c. Los demás contemplados en la ley o en estos Estatutos.

## **CAPÍTULO SEXTO**

**Artículo Vigésimo Primero.- Balances.-** Los balances se practicarán al fenecer el ejercicio económico al treinta y uno de diciembre de cada año y los presentará el Gerente General a consideración de la Junta General Ordinaria. El balance contendrá no solo la manifestación numérica de la situación patrimonial de la sociedad, sino también las explicaciones necesarias que deberán tener como antecedentes la contabilidad de la Compañía que ha de llevarse de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, por un contador o auditor calificado.

**Artículo Vigésimo Segundo.- Reparto de utilidades y formación de reservas.-** A propuesta del Gerente General, la cual podrá ser aprobada o modificada, la Junta General resolverá sobre distribución de utilidades, constitución de fondos de reserva, fondos especiales, castigos y gratificaciones, pero anualmente se

segregarán de los beneficios líquidos por lo menos el cinco por ciento (5%) para formar el fondo de reserva legal hasta que este fondo alcance un valor igual al veinte y cinco por ciento (25%) del capital social. La Junta General para resolver sobre el reparto de utilidades deberá ceñirse a lo que al respecto dispone la Ley de Compañías.

Una vez hechas las deducciones legales, la Junta General podrá decidir la formación de reservas facultativas o especiales, pudiendo destinar, para el efecto, una parte o todas las utilidades líquidas distribuidas a la formación de reservas facultativas o especiales. Para el efecto, será necesario el consentimiento unánime de todos los socios presentes; en caso contrario, del saldo distribuible de los beneficios líquidos anuales, por lo menos un cincuenta por ciento (50%) será distribuido entre los socios en proporción al capital pagado que cada uno de ellos tenga en la Compañía.

## **CAPÍTULO SÉPTIMO DISPOSICIONES VARIAS**

**Artículo Vigésimo Tercero.- Acceso a los libros y cuentas.-** La inspección y conocimiento de los libros y cuentas de la Compañía, de sus cajas, carteras, documentos y escritos en general sólo podrá permitirse a las entidades y autoridades que tengan la facultad para ello en virtud de contratos o por disposición de la Ley, así como a aquellos empleados de la Compañía cuyas labores así lo requieran, sin perjuicio de lo que para fines especiales establezca la Ley.

**Artículo Vigésimo Cuarto.- Normas supletorias.-** Para todo aquello sobre lo que no haya expresamente disposición estatutaria se aplicarán las normas contenidas en la Ley de Compañías, normas reglamentarias y demás leyes y reglamentos pertinentes, vigentes a la fecha en que se otorga la escritura pública de constitución de la Compañía, las mismas que se entenderán incorporadas a estos estatutos.

HASTA AQUÍ LOS ESTATUTOS

**CUARTA.- Suscripción y pago de participaciones.-** El capital social ha sido íntegramente suscrito por los socios y pagado en su totalidad en numerario, como se desprende del cuadro de integración que a continuación se detalla:

Socio	Capital Suscrito	Capital Pagado en numerario	Capital por pagar	Capital en números pero de participaciones
XX	XX USD	XX USD	-----	XX
XX	XX USD	XX USD	-----	XX
XX	XX USD	XX USD	-----	XX

**QUINTA.- Nombramiento de Administradores.-** Para los períodos señalados en los artículos décimo octavo y décimo noveno de los estatutos sociales, se designa como presidente de la compañía al señor XX y como gerente general de la misma a la señora XX.

**SEXTA.- Declaraciones.-** a) Los firmantes de la presente escritura pública son los socios fundadores de la Compañía, quienes declaran expresamente que ninguno de ellos se reserva en su provecho personal, beneficios tomados del capital de la Compañía en participaciones u obligaciones.

b) Los socios facultan al abogado XX para que obtenga las aprobaciones y más requisitos de Ley, previo el establecimiento de la Compañía, quedando así mismo facultado para que una vez que se hayan llenado los pertinentes requisitos legales, convoque a los socios a Junta General para elegir administradores de la Compañía.

c) Por el capital pagado en efectivo, de acuerdo al detalle señalado anteriormente, se adjunta el certificado de depósito bancario en la cuenta "Integración de Capital" para que se agregue como parte integrante de esta escritura.

Usted, Señor Notario se servirá agregar y anteponer las cláusulas de estilo necesarias para la completa validez de este instrumento.

-----  
Socio Fundador 1

-----  
Socio Fundador 2

-----  
Socio Fundador 3

-----  
Abogado

-----  
Notario

## ANEXO 12

### MODELO DE MINUTA DE CAMBIO DE NOMBRE O DENOMINACION DE UNA COMPANIA LIMITADA

Señor Notario:

En el registro de escrituras públicas a su cargo, sírvase agregar una de cambio de denominación y reforma de los estatutos de la Compañía XX. LTDA., al tenor de las siguientes cláusulas:

**Primera: COMPARECIENTE.-** Comparece al otorgamiento de la escritura pública de cambio de denominación y reforma de los estatutos sociales de la compañía XX LTDA., el señor XX, ecuatoriano, mayor de edad, de estado civil XX, domiciliado en el cantón XX Provincia de XX, en su calidad de Gerente General y por tanto representante legal de la misma.

**Segunda: ANTECEDENTES.- Uno.-** Mediante escritura pública celebrada ante el Notario XX, el día xx e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, el día xx, se constituyó la compañía XX LTDA., con la denominación XX, con domicilio en la ciudad de XX, y duración de xx años. **Dos.-** Mediante resolución de la Junta General Ordinaria y Universal de Socios de la compañía XX LTDA., efectuada en la ciudad de xx, domicilio principal de la compañía, el día xx, se resolvió por unanimidad cambiar la denominación de la compañía por la de XX LTDA.

**Tercera: DECLARACIONES.-** El Señor XX, en la calidad que comparece, realiza las siguientes declaraciones: **PRIMERA:** Que de conformidad con la resolución de Junta General Ordinaria y Universal de Socios de la compañía XX LTDA., efectuada el día xx queda cambiado el nombre de la compañía XX LTDA por XX LTDA. **SEGUNDA:** Se inscriben en el Registro Mercantil las reformas del estatuto, donde consta el nombre de la compañía, que dice: XX LTDA. en vez de XX LTDA. **TERCERA:** Los socios que suscriben el presente cambio de denominación son de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio en la ciudad de XX.

**Cuarta: DE LA PROTOCOLIZACIÓN DE DOCUMENTOS.-** Se protocolizan junto con esta escritura y forman parte de ella: a) La copia debidamente certificada del nombramiento del señor Gerente General de la compañía; b) La copia certificada del acta de la sesión de junta general ordinaria de socios, del día xx.

Hasta aquí la minuta. Usted, señor Notario sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.

Atentamente,

-----  
f) El Abogado

## ANEXO 13

### PARTICIPACIÓN

TÍTULO N°.....	CAPITAL SUSCRITO
Por..... Participaciones	..... US Dólares
Numeradas del	Participaciones de US
.....al.....	dólar cada una

Nombre de la empresa:.....

Domicilio Principal:.....

Constituida en....., el.....de.....de 20....., Notaría....., Inscrita en el Registro Mercantil el.....de.....de 20....., Tomo....., N°....., Repertorio.....

RECIBÍ DE LA COMPAÑÍA “.....”.....PARTICIPACIONES DE.....DÓLAR CADA UNA, NUMERADAS DE LA..... A LA.....  
.....de.....del 20.....

SOCIO

.....

Nombre del socio:.....

Transferido o anulado.....

.....

.....a..... de 20.....

---

REPRESENTANTE LEGAL

TRANSFERIDO A.....

.....

Según comunicación a Gerencia.....

.....

....., .....de..... de 20.....

\_\_\_\_\_  
CEDENTE

\_\_\_\_\_  
CESIONARIO

\_\_\_\_\_  
CÓNYUGE CEDENTE

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL

TRANSFERIDO A.....

.....

Según comunicación a Gerencia.....

.....

....., .....de..... de 20.....

\_\_\_\_\_  
CEDENTE

\_\_\_\_\_  
CESIONARIO

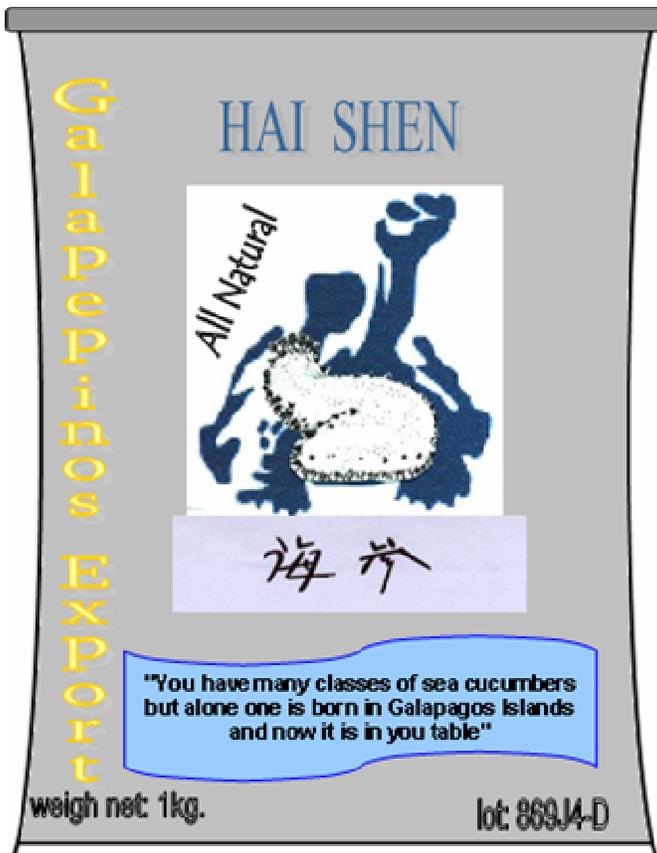
\_\_\_\_\_  
CÓNYUGE CEDENTE

\_\_\_\_\_  
REPRESENTANTE LEGAL

ANEXO 14

EMPAQUE PARA LA EXPORTACIÓN DE PEPINO DE MAR STICHOPUS FUSCUS A CHINA





## ANEXO 15

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2006

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2006				
Fecha:	2006			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	73.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	29,35	TOTAL:	2.142.550,00
2. Beneficio: 30%			Cuantía:	642.765,00
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.971,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	7.300,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Marítimo (\$ 0.75 por saco)			1.095,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				335.553,72
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>3.133.814,72</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	73.000,00	volumen:	Cuantía: 109.500,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>109.500,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>3.243.314,72</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	14.594,916
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>14.594,92</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>14.594,92</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 3.257.909,64</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 44,63</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

## ANEXO 16

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2007

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2007				
Fecha:	2007			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	65.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	31,28	TOTAL:	2.033.200,00
2. Beneficio: 20%			Cuantía:	406.640,00
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.755,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	6.500,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Maritimo (\$ 0.75 por saco)			975,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				293.960,40
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>2.745.610,40</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	65.000,00	volumen:	Cuantía: 97.500,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>97.500,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>2.843.110,40</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	12.793,997
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>12.794,00</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>12.794,00</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 2.855.904,40</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 43,94</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

## ANEXO 17

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2008

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2008				
Fecha:	2008			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	66.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	35,29	TOTAL:	2.329.140,00
2. Beneficio: 19%			Cuantía:	442.536,60
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.782,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	6.600,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Maritimo (\$ 0.75 por saco)			990,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				333.797,83
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>3.117.426,43</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	66.000,00	volumen:	Cuantía: 99.000,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>99.000,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>3.216.426,43</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	14.473,919
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>14.473,92</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>14.473,92</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 3.230.900,35</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 48,95</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

## ANEXO 18

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2009

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2009				
Fecha:	2009			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	66.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	39,74	TOTAL:	2.622.840,00
2. Beneficio: 22%			Cuantía:	577.024,80
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.782,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	6.600,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Maritimo (\$ 0.75 por sacco)			990,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				385.180,42
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>3.596.997,22</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	66.000,00	volumen:	Cuantía: 99.000,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>99.000,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>3.695.997,22</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	16.631,987
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>16.631,99</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>16.631,99</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 3.712.629,20</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 56,25</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

## ANEXO 19

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2010

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2010				
Fecha:	2010			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	68.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	42,56	TOTAL:	2.894.080,00
2. Beneficio: 22%			Cuantía:	636.697,60
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.836,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	6.800,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Maritimo (\$ 0.75 por saco)			1.020,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				424.924,03
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>3.967.937,63</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	68.000,00	volumen:	Cuantía: 102.000,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>102.000,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>4.069.937,63</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	18.314,719
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>18.314,72</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>18.314,72</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 4.088.252,35</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 60,12</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

## ANEXO 20

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2011

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2011				
Fecha:	2011			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	69.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	44,83	TOTAL:	3.093.270,00
2. Beneficio: 21,0%			Cuantía:	649.586,70
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.863,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	6.900,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Maritimo (\$ 0.75 por saco)			1.035,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				450.390,56
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>4.205.625,26</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	69.000,00	volumen:	Cuantía: 103.500,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>103.500,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>4.309.125,26</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	19.391,064
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>19.391,06</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>19.391,06</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 4.328.516,33</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 62,73</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta.

## ANEXO 21

## HOJA PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN AÑO 2012

PRECIO DE EXPORTACIÓN 2012				
Fecha:	2012			
Destinatario:	Corfort Market Cía. Ltda.			
Dirección:	142 Zhogshai 1st Road, Shiqi			
Plazo o condiciones especiales:	30 días plazo despues del embarque			
UNIDAD: kg	PESO BRUTO:	71.000,00	VOLUMEN:	
1. Costo de la unidad	Costo:	46,91	TOTAL:	3.330.610,00
2. Beneficio: 21%			Cuantía:	699.428,10
3. Embalaje y Marca	Costo:	1,35	Cuantía:	1.917,00
4. Etiquetas o etiquetaje	Costo:	0,10	Cuantía:	7.100,00
5. Transporte o Flete interno hasta el lugar de embarque				
	a) Aéreo			
	b) Terrestre			
	c) Por ferrocarril			
	d) Maritimo (\$ 0.75 por saco)			1.065,00
6. Costos terminales, indíquese: Muellaje	Peso: X	Volumen:	Cuantía:	600,00
7. Derechos de agente expeditor				1.440,00
8. Gastos de financiamiento en ventas a crédito 12%				484.886,41
9. Costos de confirmación de cartas de crédito				540,00
<b>10. COSTO TOTAL DE LA VENTA</b>				<b>4.527.586,51</b>
11. Flete externo:				
a) Marítimo 1,50 kg	peso:	71.000,00	volumen:	Cuantía: 106.500,00
b) Aéreo	peso:		volumen:	Cuantía:
c) Ferrocarril	peso:		volumen:	Cuantía:
d) Terrestre	peso:		volumen:	Cuantía:
<b>TOTAL FLETE HACIA EL EXTERIOR</b>				<b>106.500,00</b>
<b>TOTAL COSTO Y FLETE</b>				<b>4.634.086,51</b>
12. Seguro				
a) Marítimo: cuantía asegurable	Tasa:	0,45%	%Prima:	20.853,389
b) Aéreo: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
c) Ferrocarril: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
d) Terrestre: cuantía asegurable	Tasa:		%Prima:	
<b>SUBTOTAL SEGURO ANTES IVA</b>				<b>20.853,39</b>
	IVA: 0%	0%	%Cuantía:	-
<b>COSTO TOTAL DEL SEGURO</b>	Hasta: Puerto Shanghai	Pais de Destino: China		<b>20.853,39</b>
<b>13. PRECIO CIF (Costo, Seguro y Flete) PARA CORFORT MARKET EN MONEDA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA</b>				<b>\$ 4.654.939,90</b>
<b>PRECIO UNITARIO (c/Kg.) PARA CORFORT MARKET</b>				<b>\$ 65,56</b>

ELABORADO POR: Carlos Izurieta

## ANEXO 22

## ACTIVO CIRCULANTE (AC)

## VALORES E INVERSIONES

Año	Gto. Ventas	Gto. Diario (360 días)	Gto. Plazo (45 días)
2008	472.771,75	1.313,25	59.096,47

## CUENTAS POR COBRAR

Año	Costo Total	Costo Mensual
2008	2.629.888,95	219.157,41
2009	2.948.089,61	245.674,13
2010	3.365.979,95	280.498,33
2011	3.628.484,82	302.373,74
2012	3.914.017,00	326.168,08

## INVENTARIOS

Año	Valor
2008*	11.377,20
2009	11.377,20
2010	11.661,20
2011	11.803,20
2012	12.087,20

\*Equivale al año cero

## VALOR DEL ACTIVO CIRCULANTE

Año	Valores e Inversiones	Inventarios	Cuentas x Cobrar	Total
2007	-	11.377,20	-	11.377,20
2008	59.096,47	11.377,20	219.157,41	289.631,08
2009		11.661,20	245.674,13	257.335,33
2010		11.803,20	280.498,33	292.301,53
2011		12.087,20	302.373,74	314.460,94
2012			326.168,08	326.168,08

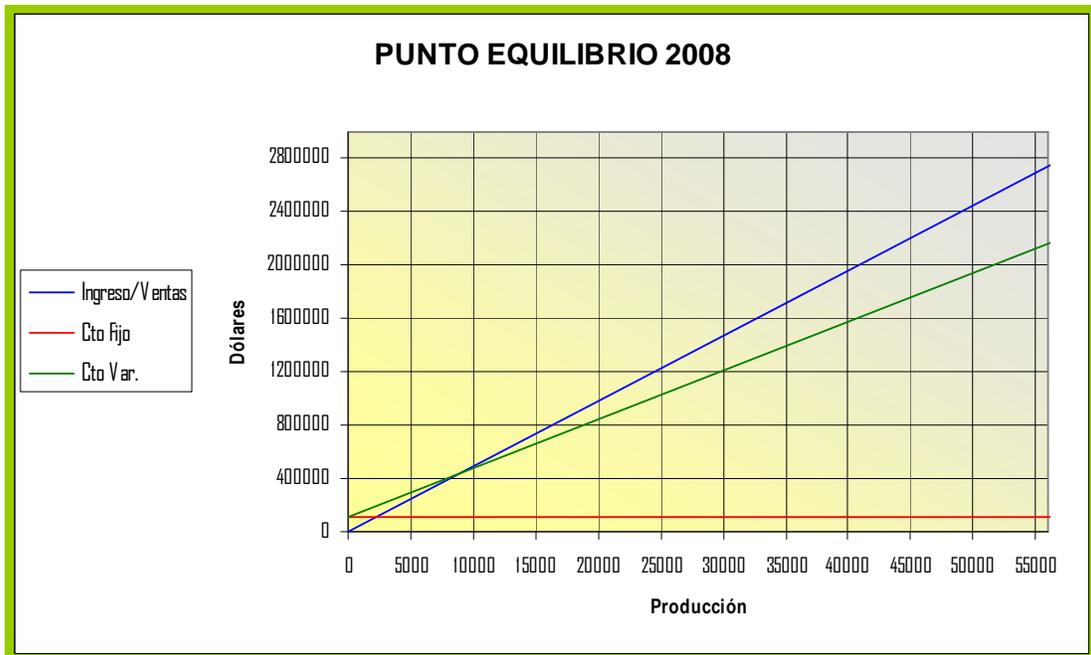


## ANEXO 24

## PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) AÑO 2008

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2008

Producción	Ingreso/Ventas	Cto Fijo	Cto Var.
-	-	106.185,20	106.185,20
66.000	3.230.700,00	106.185,20	2.523.703,75



$$PEu = \frac{CFt}{P.Vta - CVu} \quad \Rightarrow \quad PEu = \frac{CFt}{P.Vta - (CVt / Qp)}$$

$$PE = \frac{106.185,20}{51,92 - (2.171.865,38 / 55.000)}$$

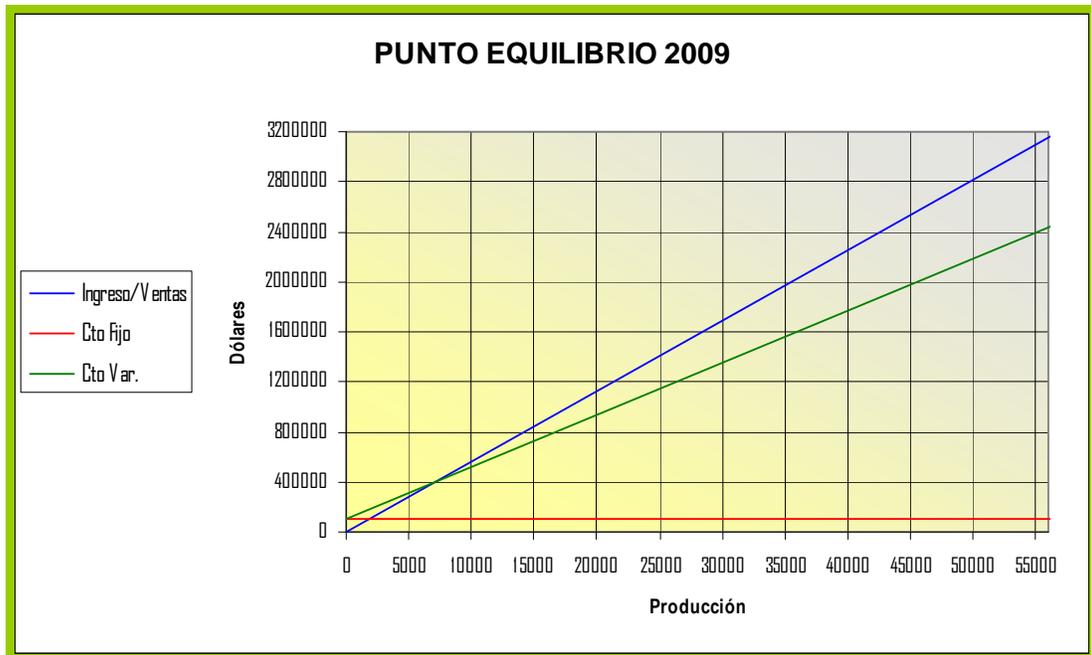
$$PE = \quad 9.912,67 \quad \text{Kg.}$$

## ANEXO 25

## PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) AÑO 2009

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2009

Producción	Ingreso/Ventas	Cto Fijo	Cto Var.
-	-	106.185,20	106.185,20
66.000	3.712.500,00	106.185,20	2.841.904,41



$$PEu = \frac{CFt}{P.Vta - CVu} \quad \Rightarrow \quad PEu = \frac{CFt}{P.Vta - (CVt / Qp)}$$

$$PE = \frac{106.185,20}{57,72 - (2.451.174,45/54.000)}$$

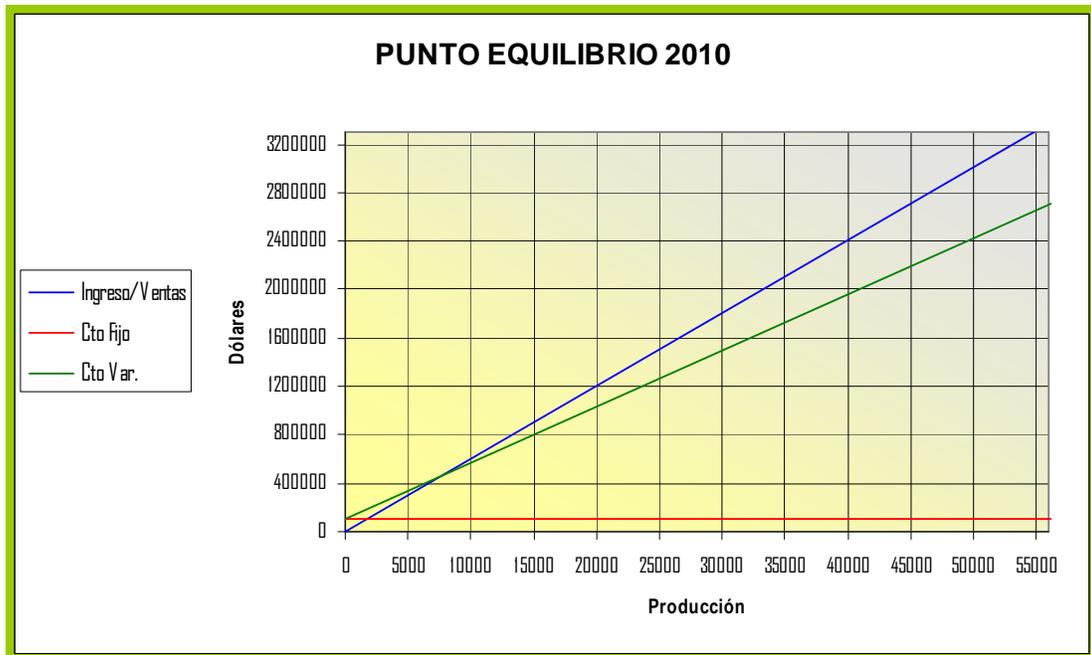
$$PE = \quad 8.049,92 \quad Kg.$$

## ANEXO 26

## PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) AÑO 2010

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2010

Producción	Ingreso/Ventas	Cto Fijo	Cto Var.
-	-	106.185,20	106.185,20
68.000	4.088.160,00	106.185,20	3.259.794,75



$$PEu = \frac{CFt}{P.Vta - CVu} \quad \Rightarrow \quad PEu = \frac{CFt}{P.Vta - (CVt / Qp)}$$

$$PE = \frac{106.185,20}{61,43 - (2.602.455,13/53000)}$$

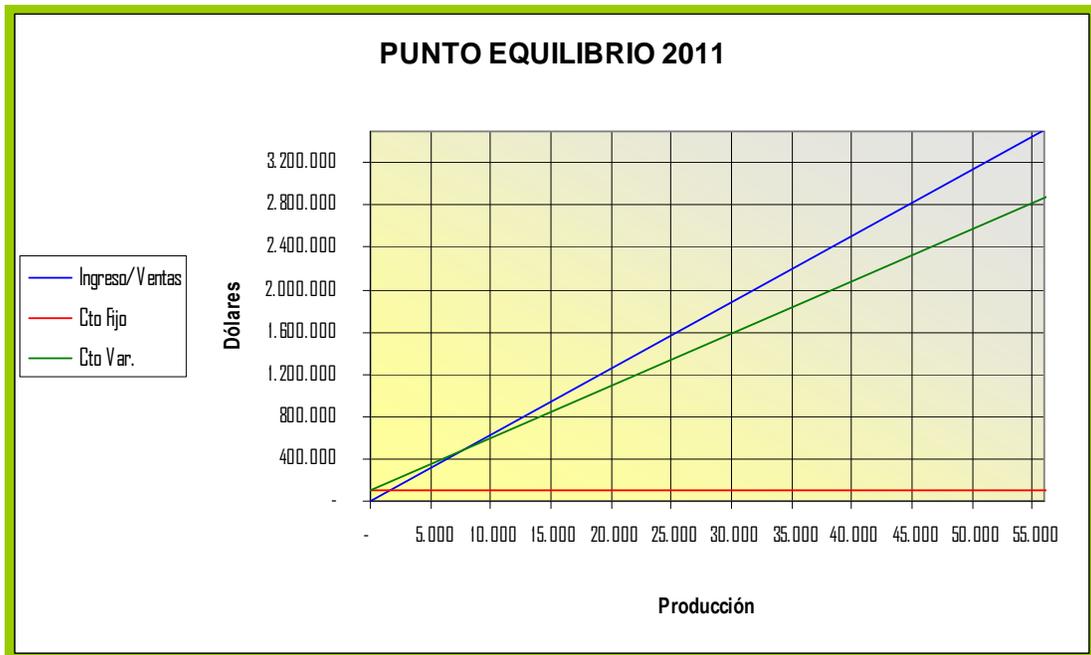
$$PE = \quad 8.716,68 \quad \text{Kg.}$$

## ANEXO 27

## PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) AÑO 2011

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2011

Producción	Ingreso/Ventas	Cto Fijo	Cto Var.
-	-	106.185,20	106.185,20
69.000	4.328.370,00	106.185,20	3.522.299,62



$$PEu = \frac{CFt}{P.Vta - CVu} \quad \Rightarrow \quad PEu = \frac{CFt}{P.Vta - (CVt / Qp)}$$

$$PE = \frac{106.185,20}{63,75 - (2.759.821,57 / 53.000)}$$

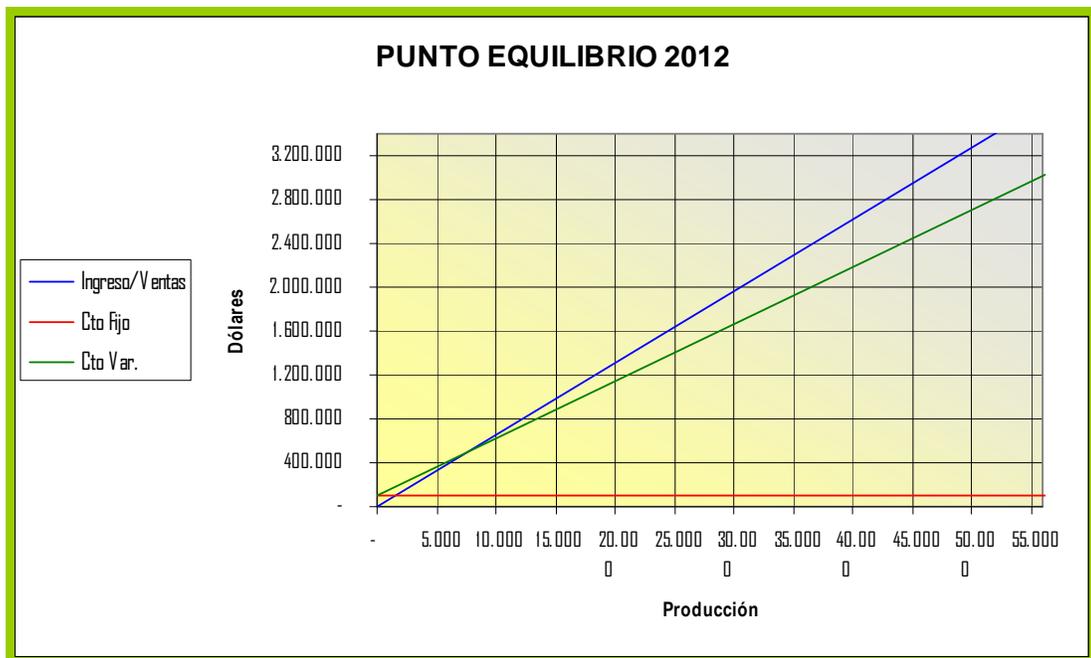
$$PE = \quad \mathbf{9.089,50} \quad \mathbf{Kg.}$$

## ANEXO 28

## PUNTO DE EQUILIBRIO (PE) AÑO 2012

## PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2012

Producción	Ingreso/Ventas	Cto Fijo	Cto Var.
-	-	106.185,20	106.185,20
71.000	4.654.760,00	106.185,20	3.807.831,80



$$PEu = \frac{CFt}{P.Vta - CVu} \quad \Rightarrow \quad PEu = \frac{CFt}{P.Vta - (CVt / Qp)}$$

$$PE = \frac{106.185,20}{68,39(2.677.598,20/49.000)}$$

$$PE = 8.901,76 \quad \text{Kg.}$$

## ANEXO 29

## RAZONES FINANCIERA Y OTROS ÍNDICES

## INDICES FINANCIEROS

<b>Período</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>Promedio</b>
<b>Composición de activos</b>				
Activo corriente/Activos totales	86,77%	92,96%	95,55%	91,76%
Activo fijo/Activos totales	11,65%	6,33%	4,11%	7,36%
Activo diferido/Activos totales	1,58%	0,71%	0,34%	0,88%
Otros activos/Activos totales	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Razones de Rentabilidad</b>				
Margen Neto: Utilidad/Ventas	11,39%	12,74%	10,93%	11,69%
ROA: Utilidad/Activos Totales	55,12%	42,57%	29,20%	42,30%
ROE: Utilidad/Patrimonio	90,24%	56,74%	46,04%	64,34%
<b>Razones de Eficiencia</b>				
Rotación Activos: Ventas/Activos totales	4,84	3,34	2,67	3,62
Rotación CxC: Ventas/CxC	14,74	15,11	14,57	14,81
PMC: 365 días/Rotación CxC	24,76	24,15	25,04	24,65
Rotación de Inventario: Cto. Vta/Inventarios	41,55	45,13	48,35	45,01
Días de Vta. en Inventario: 365 días/RI	8,78	8,09	7,55	8,14
Rotación AFN: Ventas/AFN	41,53	52,80	65,06	53,13
<b>Apalancamiento</b>				
Endeudamiento: Pasivos Totales/Activos Totales	38,92%	24,97%	36,58%	33,49%
Cobertura de Efectivo: (UAI+Dep)/Intereses	67,36	106,85	134,67	102,96
Cobertura Interes: UAI/ Intereses	66,54	105,82	133,29	101,88
Rotación CxP: Cto. Vtas/CxP	2,32	2,24	1,07	1,88
PMP: 365 días/ Rotación CxP	157,37	163,30	339,95	220,21
<b>Razones de Liquidez</b>				
R. Circulante: Act. Corriente/Pas. Corriente	2,66	4,14	2,68	3,16
Prueba del Acido: Act. Circulante/Pas. Corriente	2,61	4,09	2,66	3,12
<b>Razones de Solidez</b>				
Patrimonio/Activos Totales	61,08%	75,03%	63,42%	66,51%
Pasivos Totales/Patrimonio	63,71%	33,29%	57,67%	51,56%